



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Teollisuuden mikroyrityksen toimitusjohtajan vaihtaminen case-yrityksessä

Jussi Nikkilä

Opinnäytetyö, Maaliskuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2024
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Jussi Nikkilä

Nimeke
Teollisuuden mikroyrityksen toimitusjohtajan vaihtaminen case-yrityksessä

Toimeksiantaja
Yritys X

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pirkanmaalainen Yritys X. Opinnäytetyössä tutkittiin, mitä asioita teollisuuden mikroyrityksen toimitusjohtajan vaihdoksessa olisi hyvä huomioida, minkälaiset valmiudet ja tuki auttaisi, jotta vaihdos olisi mahdollisimman onnistunut yrityksen näkökulmasta. Tässä kyseissä tapauksessa toimitusjohtajan vaihdos ei ollut pakotettu eikä äkillinen. Työstä rajattiin pois tai käsiteltiin vain yleisellä tasolla sukupolvenvaihdos, rekrytointi, kustannukset, yrityksen tila tai yrityksen johtamistavat.

Opinnäytetyö oli yksittäistapaustutkimus. Empiiristä aineistoa kerättiin haastattelemalla yrityksen entistä ja uutta toimitusjohtajaa sekä näkökulmia saatiin liiketoiminnan asiantuntijoina toimivilta henkilöiltä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelutapana käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Saadut vastaukset analysointiin teemoittain ja saatuja vastauksia verrattiin teoria-aineistoon.

Tutkimuksen tuloksissa esitellään vaihdosprosessin eri vaiheet ja näissä huomioitavia kohteita. Tuloksissa käsitellään myös, millaisiin asioihin vaihdossa tulisi panostaa. Tutkimuksessa nousi myös esille, millaiset asiat voivat olla syinä vaihdoksen epäonnistumiseen. Opinnäytetyön tuloksia voi käyttää soveltaen myös muiden mikroyritysten toimitusjohtajan vaihdossa.

Kieli
suomi

Sivuja 58
Liitteet 2
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
toimitusjohtajat, mikroyritykset, teollisuus



THESIS
March 2024
Degree Programme in Business
Management and Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Jussi Nikkilä

Title
Changing the Managing Director of an Industrial Micro-Enterprise in a Case Company

Commissioned by
Anonymous commissioner

Abstract

This thesis was commissioned by anonymous commissioning company located in Pirkanmaa, Finland. The thesis examined what issues should be considered when changing the managing director of an industrial micro-enterprise, what kind of skills and support would help to make the change as successful as possible from the company's point of view. In this particular case, the change of managing director was neither forced nor sudden. The thesis was limited or limited to a general discussion of generational change, recruitment, costs, the state of the business or the way the business is managed.

The thesis was a single case study. Empirical data was collected by interviewing the company's former and new managing director, and perspectives were obtained from business experts. The interviews were conducted as individual interviews. The interview method used was semi-structured interviews, in other words theme interviews. The received answers were analyzed by theme and compared with the theoretical material.

The results of the study present the different stages of the changeover process and the points to be taken into account. It also discusses issues that should be addressed in the replacement process. The study highlights the issues that could be the reasons for the failure of the changeover. The results of the thesis can also be applied to the replacement of the managing director of other microenterprises.

Language
Finnish

Pages 58
Appendices 2
Pages of Appendices 3

Keywords
managing directors, microenterprises, industry

Sisältö

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Tutkimuksen taustaa | 5 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja rajaus | 6 |
| 2 | Näkökulmia toimitusjohtajan vaihtoon | 7 |
| 2.1 | Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys | 7 |
| 2.2 | Toimitusjohtaja organisaatiossa | 8 |
| 2.2.1 | Toimitusjohtajan työnkuvaus | 8 |
| 2.2.2 | Toimitusjohtajan työn merkitystä on tutkittu | 10 |
| 2.2.3 | Johtamisen ulottuvuudet | 10 |
| 2.2.4 | Toimitusjohtajan asema työoikeudellisesti ja johtajasopimus | 11 |
| 2.2.5 | Henkilöroolit vaihdosprosessissa | 12 |
| 2.2.6 | Toimitusjohtajan valintaprosessi | 13 |
| 2.2.7 | Mikroyrityksen toimitusjohtaja | 14 |
| 2.3 | Johtamisen tietoja ja taitoja voi opetella | 16 |
| 2.3.1 | Johtajan valmiudet | 16 |
| 2.3.2 | Johtajan koulutusvaatimukset | 20 |
| 2.3.3 | Itsensä kehittäminen johtajana | 21 |
| 2.3.4 | Organisaatiolla on merkitystä johtajana kehittymisessä | 22 |
| 2.4 | Perehdytyksen ja tuen merkitys | 22 |
| 2.4.1 | Toimitusjohtajalle on annettava tukea | 22 |
| 2.4.2 | Johtajan epäonnistumisista | 24 |
| 3 | Opinnäytetyössä käytetyt tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät | 25 |
| 3.1 | Käytetyt tutkimusmenetelmät | 25 |
| 3.2 | Opinnäytetyön tiedonhankinnan menetelmä ja aineistonhallinta | 25 |
| 4 | Tutkimuksen tuloksia | 27 |
| 4.1 | Henkilöstöstä löytyi toimitusjohtajakandidaatti | 28 |
| 4.2 | Valmiuksien merkitys ymmärrettiin | 33 |
| 4.3 | Perehdytykseen haluttiin panostaa | 36 |
| 4.4 | Haastateltavien yleisiä ajatuksia vaihdokseen liittyen | 39 |
| 5 | Johtopäätökset | 41 |
| 5.1 | Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys | 41 |
| 5.2 | Tutkimuksen yhteenveto | 41 |
| 5.2.1 | Suunnittelusta rekrytointiin | 42 |
| 5.2.2 | Tukitoimet ovat avainasemassa onnistumisessa | 45 |
| 5.2.3 | Valmiudet helpottava tehtävässä aloittamista | 46 |
| 5.2.4 | Vaihdosprosessissa tehtyjä havaintoja | 48 |
| 5.2.5 | Yhteenveto vaihdosprosessista | 49 |
| 6 | Pohdinta | 52 |
| 6.1 | Kehitysehdotukset | 52 |
| 6.2 | Mahdollisuudet jatkotutkimuksiin | 52 |
| 6.3 | Kriittinen pohdinta | 53 |
| | Lähteet | 56 |

Liitteet

Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma

Liite 2 Haastatteluissa esitetyt kysymykset

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä työssä tarkastellaan toimeksiantajan Pirkanmaalaisen teollisuusalan mikroyrityksen, Yritys X Oy:n, työhön osallistuvan toimitusjohtajan vaihtumista. Yritys toimii metalliteollisuudessa työllistäen yhdeksän henkilöä ja sillä on useamman vuosikymmenen historia ja asiakassegmenttinä ovat yritykset. Yrityksen omistaja siirtyy sivuun toimitusjohtajan paikalta ja tähän työhön sopivaa toimitusjohtajan valintaa pohdittiin useasta näkökulmasta. Hänen seuraajakseen hän on valinnut henkilöstöstä uuden toimitusjohtajan. Uusi toimitusjohtaja ei aloita niin sanotusti ”sukupolven vaihdoksella” eli henkilö on perheen ulkopuolinen. Omistaja, entinen toimitusjohtaja, toimii edelleen yrityksen hallituksen puheenjohtajana. Tässä opinnäytetyön tapauksessa tuki on saatavilla tarvittaessa, mikä ei olisi välttämättä mahdollista esimerkiksi tilanteessa, kun aiempi toimitusjohtaja on irtisanoutunut.

Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia ominaisuuksia ja valmiuksia toimitusjohtajalta vaaditaan, millaiset valinnat, vaihtoehdot ja toimet ovat tai olisivat edistäneet tai haitanneet sujuvaa vaihdosta toimeksiantaja yrityksen näkökulmasta.

Tilastokeskuksen (2023) mukaan mikroyrityksen määritelmä on yritys, jonka henkilöstöä on vähemmän kuin 10 työntekijää sekä vuotuinen liikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton. Riippumattoman yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai yli ei ole yhden tai useamman yritysten yhteisomistuksessa, joita ei voida määritellä joko pieneksi tai pk-yritykseksi.

Oulun yliopiston ylläpitämän MY Tilaston (2022) mukaan Suomessa vuonna 2020 oli 310939 mikroyritystä. Kaikki yritysten kokoluokat huomioiden mikroyrityksiä näistä oli 92,5 %. Mikroyrityksissä työpaikkoja oli 352162, joka oli 24 % kaikista työpaikoista.

Tämän opinnäytetyön näkökulmien huomioon ottamisessa voi näkyä myös oma noin 25 vuoden työkokemus, joista kymmenen vuotta teollisuudessa mikroyrityksistä pörssiyhtiöihin. Minulla ei ole tällaiseen liittyvää sidonnaisuutta opinnäytetyön Yritys X Oy:n toimintaan.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimus toteutetaan toimeksiantajalle ja näkökulmia tarkastellaan toimeksiantajana olevan yrityksen näkökulmasta. Työssä ei tarkastella tai tutkita sukupolvenvaihdosta, rekrytointia, kustannuksia, yrityksen tilaa tai johtamistapoja, kuin yleisellä tasolla tämän opinnäytetyön edellyttämällä tavalla. Työn päätutkimuskysymys on, mitä mikroyrityksen toimitusjohtajan vaihdossa olisi hyvä huomioida, jotta vaihdos ei kuormittaisi henkilöitä, henkilöstöä tai yritystä liikaa. Tarkentavat tutkimuskysymykset ovat:

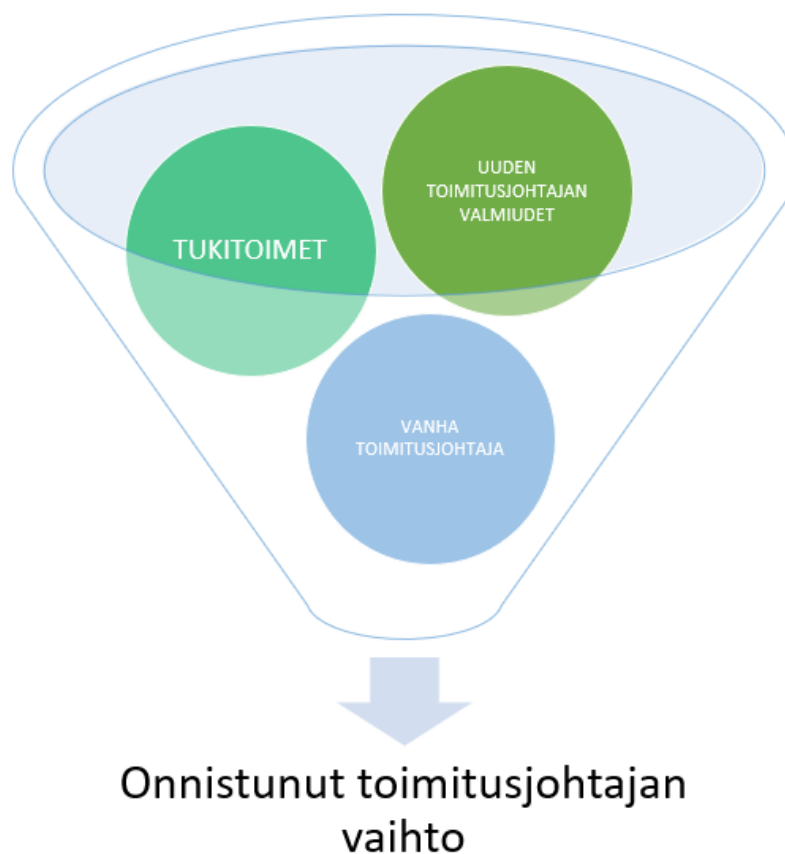
- Mitkä valmiudet uudella toimitusjohtajalla helpottavat työtehtävää?
- Millaiset tukitoimet ovat henkilövaihdossa avainasemassa?

Tutkimustulosten tavoite on olla mahdollisimman yleiskäyttöisiä. Tulosten avulla useampikin teollisuuden mikroyritys voisi huomioida ja soveltaa omaan käyttöönsä sopivia tukitoimia. Niiden tulisi auttaa ja nopeuttaa uuden toimitusjohtajan aloittamista. Tällöin vaihdos ei kuormittaisi henkilöitä, henkilöstöä tai yritystä liikaa.

2 Näkökulmia toimitusjohtajan vaihtoon

2.1 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu vanhan toimitusjohtajan, uuden toimitusjohtajan valmiuksien ja vaihtoa mahdollisesti helpottavien tukitoimien ympärille (Kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Toimitusjohtaja on tässä tutkimuksessa työhön osallistuva operatiivinen johtaja. Hän toimii esihenkilönä yrityksen muulle henkilöstölle, vastaa resursseista, asiakaskontakteista ja muista hallinnollisista tehtävistä.

Vanha toimitusjohtaja on yrityksen omistaja, joka siirtyy sivuun toimitusjohtajan tehtävästä, mutta toimii yrityksen hallituksen puheenjohtajana.

Uusi toimitusjohtaja on yrityksen olemassa olevasta henkilöstöstä valittu tähän tehtävään. Hän ei ole sukua yrityksen omistajalle, joten kyseessä ei ole myöskään sukupolvenvaihdos.

Tukitoimilla tässä työssä tarkoitetaan asioita, joilla pyritään auttamaan ja nopeuttamaan uuden toimitusjohtajan työhön sopeutumista. Näitä ovat perehdyttämistoimet, koulutukset tai muu neuvonta.

Näihin pyritään etsimään näkökulmia kolmen teeman ympäriltä: organisaatio, valmiudet ja tuki.

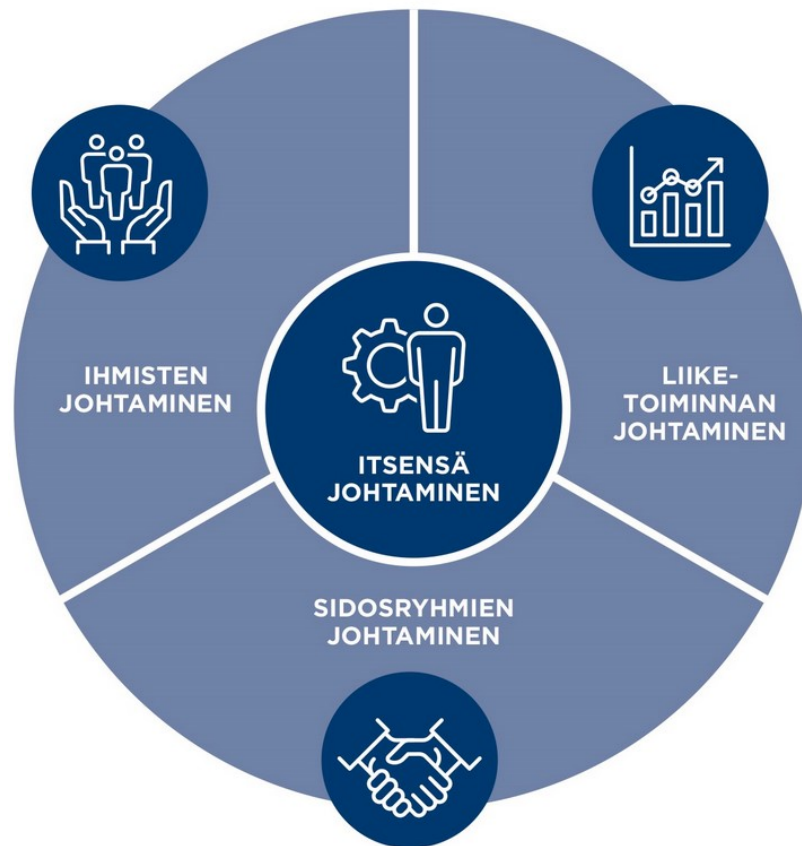
Organisaatio-teemassa tarkastellaan työnkuvaa, jakaumaa hallinnollisen ja muun työn välillä sekä vaihdon yleistä vaikutusta organisaation. Valmiudet-teema tarkastelee, millaiset valmiudet tai ominaisuudet toimitusjohtajalla voisivat mahdollistaa helpompaa vaihdosta. Tuki-teema tarkastelee, millaisilla toimilla vaihdosta voisi tukea.

2.2 Toimitusjohtaja organisaatiossa

2.2.1 Toimitusjohtajan työnkuvaus

Organisaation koko ja omistus pohja vaikuttavat toimitusjohtajan työn sisältöön ja roolissa vaadittavaan liikkumatilaan sekä odotuksiin (Nurmi 2021, 51).

Toimitusjohtaja toimii yrityksen johtajana. Hän on vastuussa yrityksessä kokonaisuudessaan ja vastaa sekä raportoi osakeyhtiössä yhtiön hallitukselle. Hänen toimeensa kuuluvat hallinnolliset työt, henkilöstön johtaminen ja tämän opinnäytetyön tapauksessa myös tuotannossa työskentely. Toimitusjohtajan työssä hän on vastuussa asiakassuhteista, ihmistä, prosesseista sekä yrityksen taloudellisesta tilasta. Työssä tarvitaan kykyä johtaa ja tunnistaa erilaisia tarpeita niin yksilön, henkilöstön kuin eri sidosryhmien näkökulmista (Kuvio **2Virhe. Viitteen lähde ei löytnyt.**). (Hyppänen 2013, 68; Nurmi 2021, 182.)



Kuvio 2. Toimitusjohtajan kompetenssimalli (Nurmi 2021, 182).

Osakeyhtiölaki myös määrittelee toimitusjohtajan työnkuvaa osittain hyvinkin selkeästi. Osakeyhtiössä toimitusjohtaja on vapaaehtoinen positio. Mikäli toimitusjohtajaa ei ole erikseen määrätty yhtiöjärjestyksessä, niin sitä ei tarvitse olla. Yhtiöjärjestyksessä tulee siis erikseen mainita, mikäli toimitusjohtaja edellytetään. (Kehusmaa 2011, 14.)

Toimitusjohtajan tulee osakeyhtiölain mukaan hoitaa yhtiön hallintoa yrityksen hallituksen ohjeistamalla ja määräämällä tavalla sekä hänen tulee antaa hallitukselle ja sen jäsenelle kaikki tiedot, jotka ovat tarpeen hallitustyöskentelyä varten. Hänen vastuullaan on yrityksen lain mukaisesti järjestetty kirjanpito sekä yrityksen varainhoito on luotettavaa. Toimitusjohtaja ei saa osakeyhtiössä ryhtyä yrityksen kokonaistoiminnan laajuus huomioon ottaen suuriin tai muuten epätavallisiin toimiin ilman yhtiön hallituksen lupaa tai valtuutusta. (Kehusmaa 2011, 14; Osakeyhtiölaki 624/2006, 6 luku 17 §.)

2.2.2 Toimitusjohtajan työn merkitystä on tutkittu

Kang ja Kim (2016) ovat tutkineet Koreassa perheomisteisten yritysten perheen sisältä ja ulkopuolelta tulleiden toimitusjohtajien vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. He ovat havainneet toimitusjohtajan aseman olevan yrityksessä hyvin merkittävä ja hän voi tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat yrityksen kaikkeen toimintaan ja sidosryhmiin. Heidän mukaansa ulkopuolelta tullut ammattitoimitusjohtaja voi parantaa yritysten toimintakykyä suhteessa perheen sisältä tulevan toimitusjohtajan kykyyn (Kang & Kim 2016, 62).

Anderson, Duru ja Reeb (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, miten yrityksen toiminnan läpinäkyvyys vaikuttaa toimitusjohtajan kykyyn parantaa yrityksen suorituskykyä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan esimerkiksi rahoittajille ja sijoittajille yrityksen toiminnasta kertovaa raportointia. Mitä enemmän yritys joutuu toiminnastaan raportoimaan ulkopuolisille, sitä paremmin ulkopuolinen toimitusjohtaja yleensä menestyy. Samalla myös asia on toisin päin. Yrityksissä, jossa ei ole paljoa esimerkiksi ulkopuolisia rahoittajia tai sijoittajia vaatimassa seurantaa, eli toiminta on läpinäkymätöntä, ei välttämättä mikään toimitusjohtaja selviä hyvin, koska yrityksen resursseja saatetaan käyttää henkilökohtaisen edun tavoitteluun, mikä voi johtaa yrityksen huonoon suorituskykyyn. (Anderson ym. 2009, 220–221.) Kuitenkin yrityksen perustaja-toimitusjohtaja, kuin ulkopuoleltakin palkattu toimitusjohtaja, tarjoavat parasta arvon kehitystä yritykselle (Anderson & Reeb 2003, 1324).

2.2.3 Johtamisen ulottuvuudet

Tässä työssä tarkastellaan mikroyrityksen toimitusjohtajan työtä, jossa painottuu operatiivisen toiminnan johtaminen. Viitalan ja Jylhän (2019, 26) mukaan operatiivisessa johtamisessa (operative management) organisaation henkilöstö sitoutetaan ja ohjataan kohti strategista tavoitetta muuttamalla organisaation koko toiminta palveluiksi ja tuotteiksi, jotka tyydyttävät asiakkaita.

Tämä sisältää asioiden johtamista (management) ja henkilöiden johtamista (leadership), joita ovat muun muassa ihmisten ohjaaminen, toiminnan ja talouden johtaminen, organisointi, sekä prosessien ja materiaalien hallinta.

Toinen johtamisen ulottuvuus on strateginen johtaminen (strategic management). Strategisessa johtamisessa kohteena on organisaatio, jota tarkastellaan suhteessa ympäristöönsä. Strategisessa johtamisessa määritellään liiketoiminnan suuntaa ja suuria linjauksia, kuten päämäärät, arvot sekä miten näihin aiotaan päästä. (Viitala & Jylhä 2019, 26.)

2.2.4 Toimitusjohtajan asema työoikeudellisesti ja johtajasopimus

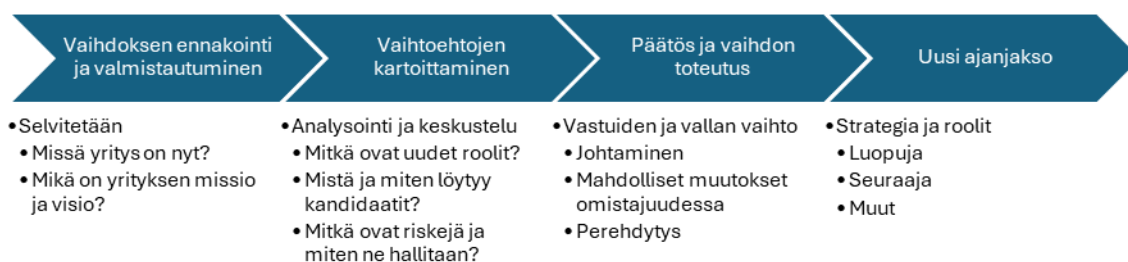
Toimitusjohtajan työoikeudellinen asema on haastava. Toimitusjohtajan valitsee sekä päättää hänen palkitsemisestaan organisaation hallitus. Toimitusjohtaja voi itse erota työstään, jolloin ero astuu voimaan aikaisintaan, kun siitä on ilmoitettu organisaation hallitukselle. Hallitus voi myös erottaa toimitusjohtajan ja työ saatetaan päättää äkillisesti, eikä siihen tarvita työsopimuslaissa määriteltyjä irtisanomis- tai purkuperusteita. Silloin myös katkeaa palkanmaksu. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 6 luku 20 §; Ylemmät Toimihenkilöt YTN 2019, 10.)

Koska toimitusjohtaja toimii sopimussuhteessa organisaatioon, eikä työsopimussuhteessa, niin lainsäädännöllisesti toimitusjohtajalla ei ole työsuhdeturvaa eikä työaikalaki, vuosilomalaki tai työsopimuslaki koske häntä. Toimitusjohtajasopimuksella on mahdollista näistä sopia ja sopimuksen ehdot voidaan muokata vapaasti. On työoikeudellisesti merkityksetöntä, käytetäänkö sopimuksesta termiä johtajasopimus, työsopimus vai toimisopimus. Ilman toimitusjohtajasopimusta toimitusjohtajalla ei lainsäädännön mukaan ole irtisanomisaikaa tai oikeutta irtisanomisajan palkkaan. Tämän vuoksi toimitusjohtajasopimuksissa yleensä sovitaan irtisanomisajasta sekä erorahasta, lomaoikeuksista sekä esimerkiksi muista mahdollisista luontoiseduista. Sopimuksesta puuttuvat asiakohdat, joiden korvauksista sopimuksessa ei sovita, niin niistä ei myöskään saa korvausta. (Nurmi 2021, 254; Ylemmät Toimihenkilöt YTN 2019, 10.)

2.2.5 Henkilöroolit vaihdosprosessissa

Riippumatta siitä, onko kyseessä sukupolvenvaihdos vai vain toimitusjohtajan vaihtuminen, niin molemmissa tapauksissa sekä toimitusjohtajan tehtävistä väistyvän kuin uuden toimitusjohtajan elämä saattaa muuttua paljon.

Kuvio 3 kuvataan vaihdosprosessia. Se mukailee Elo-Pärssisen ja Heinosen (2019, 151) sukupolven vaihdosprosessia. Käytännössä itse prosessi ei eroa juurikaan pelkän toimitusjohtajan vaihdosta, muuten kuin toimitusjohtajan vaihdossa ei välttämättä tarvitse tehdä muutoksia omistajuusjärjestelyihin. Itse suunnitteluprosessin kuvaus sopii siis myös tässä tapauksessa.



Kuvio 3. Vaihdosprosessi (mukaillen Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 151).

Vaihdos vaikuttaa useisiin henkilöihin ja sidosryhmiin, kuten henkilöstöön ja perheisiin, asiakkaisiin, alihankkijoihin ja yhteiskuntaan, sekä sisältää huomattavan taloudellisen riskin, niin sitä on suunniteltava huolellisesti (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 151, 164).

Luopuva toimitusjohtaja on saattanut toimia tehtävässä vuosikymmeniä. Tänä aikana koko yrityksen toimintaympäristö on saattanut muuttua merkittävästi. Esimerkiksi kilpailu on lisääntynyt, asiakastarpeet ovat muuttuneet ja on tapahtunut teknologisia harppauksia. Ensimmäisessä vaiheessa (vaihdoksen ennakointi ja valmistautuminen) keskitytään siihen, miksi vaihdos tehdään, mikä on yrityksen olemassaolon tarkoitus, eli missio, millainen on yrityksen tila, sekä mihin suuntaan uuden toimitusjohtajan halutaan yritystä vievän. Tästä alkaa myös psykologisesti entisen toimitusjohtajan oman uuden identiteetin rakentaminen, sillä esimerkiksi ihmissuhteet saattavat muuttua. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 149, 164.)

Prosessin toisessa vaiheessa (vaihtoehtojen kartoittaminen) pohditaan vaihtoehtoja, missä roolissa entinen toimitusjohtaja haluaa jatkaa, voisiko uusi toimitusjohtaja tulla perheen sisältä, jo olevista työntekijöistä vai suoritetaanko rekrytointi ulkopuolelta. Prosessissa tarkastellaan myös, missä roolissa muut mahdolliset henkilöt tulevat toimimaan yrityksessä. Päätös ja toteuttamisvaihe konkretisoi edelliset vaiheet. Valitaan ja perehdytetään uusi toimitusjohtaja, esitellään hänet sidosryhmille. Viimeinen vaihe merkitsee uuden alkua. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 151, 164, 168.)

2.2.6 Toimitusjohtajan valintaprosessi

Toisinaan toimitusjohtaja vaihdetaan pakosta, mutta toimitusjohtaja voidaan myös vaihtaa suunnitellusti, kuten tämän opinnäytetyön osalta tapahtuu. Keil ja Zangrillo (2019) kirjoittavat, että toimitusjohtajien valinta on organisaatiolle taloudellisesti kallista, niin rekrytoinnin osalta kuin toimitusjohtajan menestymisen osalta. Siksi tulisi välttää epäonnistumista rekrytoinnissa. Heidän mukaansa epäonnistumiset rekrytoinnissa johtuvat usein rekrytoivan organisaation epämääräisestä toimeksiannosta. Rekrytoivan organisaation hallituksella ei ole selkeää käsitystä siitä mikä on uuden toimitusjohtajan tehtävänkuva, millaiset ovat tavoitteet ja millaisia keinoja uusi toimitusjohtaja voi käyttää saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Nurmi (2021, 58) muistuttaakin uuden toimitusjohtajan tehtävässä onnistumisen olevan melko epätodennäköistä tämän kaltaisessa tilanteessa.

Nurmen (2021, 59) mukaan rekrytoiva organisaatio usein kuvittelee uuden toimitusjohtajan laittavan asiat kuntoon niin, että hän itse tekee havaintoja. Näiden havaintojen perusteella hän määrittelee tavoitteet, jotka hän saavuttaa omilla keinoillaan. Tämän olettamuksen sijasta, hänelle tulisi kertoa jo tiedossa olevat asiat suoraan. Nurmi (2021, 59) sanoo joidenkin näistä asioista voivan olevan arkoja keskustelunaiheita organisaatiolle. Voi myös olla, ettei organisaation hallituksella ole enää riittävästi ymmärrystä liiketoiminnasta.

Rekrytointivaiheessa tulisi myös toimitusjohtajakandidaatin itse pyrkiä ottamaan selvää kokonaisuudesta mitä häneltä toivotaan. Hänen tulisi pyrkiä selvittämään vähintään, mikä on tärkein asia, joka tulee saavuttaa. Millaisia keinoja uudella toimitusjohtajalla on käytettävissä, jotta edellä mainittu ”tärkein asia” saadaan saavutetuksi. (Nurmi 2021, 53, 59.)

Toimitusjohtajille annettavat mandaatit voidaan jakaa karkeasti neljään ryhmään: toiminnan jatkuvuuteen (continuation), toiminnan kehittämiseen (evolution), toiminnan muutokseen (transformation) ja organisaation täyskäännökseen (turnaround) (Keil & Zangrillo 2019).

Perheyhtiössä toimitusjohtajan asema ja tehtävä voi olla haastava.

Haastavuutta voi luoda omistajien keskenään erilaiset intressit ja odotukset niin liiketoiminnan kuin toimitusjohtajan osalta, sekä päätäntävällän määrittäminen. Toimitusjohtajalta vaaditaan luottamusta omiin kykyihin ja työtä helpottaa oman liikkumatilan selvittäminen niin strategisten kuin operatiivisten päätösten osalta. (Nurmi 2021, 51.)

Mikroyritys voi olla myös niin sanotusti osuuskuntatyypinen, jossa kaikki voivat olla omistajia, yrittäjiä sekä työntekijöitä. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää selvittää vallankäytön suhteet, kuka tai ketkä voisivat toimia ”keulahahmoina” mikäli varsinaista toimitusjohtajaa ei valita. Selvityksessä tuli pohtia millaiset odotukset henkilöillä on liiketoiminnan kannalta ja millainen toimenkuva ja liikkumattila kyseisellä ”keulahahmolla” on. (Nurmi 2021, 51–52.)

2.2.7 Mikroyrityksen toimitusjohtaja

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan mikroyrityksen toimitusjohtajan työtä.

Tämän opinnäytetyön Yritys X:n yrittäjätoimitusjohtaja siirtyy sivuun toimitusjohtajan paikalta ja uudeksi toimitusjohtajaksi nousee henkilö yrityksen sisältä. Toimitusjohtaja on työhön osallistuva. Sen vuoksi on tärkeää, jotta hänen tekniset taitonsa ovat riittävällä tasolla. Hän tulee osata ainakin

tuotannossa tiettyjä työvaiheita ja tehtäviä. Tämä auttaa häntä myös ymmärtämään esimerkiksi liiketaloudellisia kustannuksia, jotka syntyvät prosesseista ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työtehtävien osaamisvaatimuksia.

Kehusmaa (2011, 24–25) kuvaa yrittäjätoimitusjohtajaksi henkilön, joka on ehkä yrityksen perustaja. Hän on ehkä ollut mukana yrityksen kasvaessa. Hän ymmärtää ja hallitsee kokonaisuuden ja ohjaa kaikkea toimintaa, sillä yrittäjätoimitusjohtaja osaa yleensä jokaisen työn yrityksessä. Oma mielenkiinnon kohde ja osaaminen ohjaa hänen arkeaan ja siksi hänen voi olla haastavaa kehittyä omassa roolissaan. Esimerkiksi yrittäjätoimitusjohtaja voi pitää käytännön työtehtävistä enemmän kuin hallinnollista työtehtävistä, mikäli esimerkiksi hallinnolliset tehtävät eivät kuulu mielekkäisiin työtehtäviin tai vahvuuksiin. Hän priorisoi käytännön työn tekemiseen itse paljon enemmän aikaa kuin välttämättä tarvitsisi ja tekee hallinnolliset työt vain ”pakon edessä”. Keskittyminen vain oman mukavuusalueensa tehtäviin voi olla ongelmallista, mikäli ei ole esimerkiksi taloudellisesti mahdollista käyttää muita resursseja. Vaikka töiden priorisointi perustuu enemmän mielenkiinnon kohteisiin kuin vahvuuksiin, niin silti tiukan paikan tullen yrittäjätoimitusjohtaja tarttuu mielellään haasteeseen ratkoakseen esille tulleen ongelman. (Kehusmaa 2011, 25; Pyykkö 2011, 147.)

Mikroyrityksen toimitusjohtaja on usein itse yrittäjä. Tässä opinnäytetyön tapauksessa kyseessä on uusi toimitusjohtaja, mutta hän ei ole omistaja. Mikroyrityksessä toimitusjohtajan tulee kuitenkin ajatella ja toimia kuten yrittäjän.

Pyykkö (2011, 47) kuvailee yrittäjällä olevan aina vähintään neljä roolia: johtaja, sijoittaja, myyjä sekä tekijä. Myyjänä hankit asiakkaita ja annat lupauksia. Tekijänä lunastat myyjän lupaukset toimittamalla tuotteen tai palvelun. Sijoittajan roolissa varmistat yrityksen tuloksen olevan positiivinen. Johtajana johdat kaikkea edellä mainittuja sekä varmistat eri prosessien toimivuuden.

2.3 Johtamisen tietoja ja taitoja voi opetella

2.3.1 Johtajan valmiudet

Viitala ja Jylhä (2013, 225) muistuttavat, miten kautta aikojen on etsitty johtajalle sopivia ominaisuuksia sekä piirteitä. On uskottu, että hyväksi johtajaksi synnyttään ja näiden johtamistaitojen uskottiin jopa periytyvän suvussa. Näitä piirteitä etsiessä syntyi piirreteoreettinen johtajuustutkimus (trait theory approaches to leadership research).

Viitala ja Jylhä (2019, 32–33) mainitsevat piirreteorian tutkimuksista syntyneestä listasta. Listassa on määritelty hyvän johtajan piirteitä ja näitä piirteitä olivat muun muassa

- motivaatio johtamistyöhön
- energisyys ja aloitteellisuus
- itseluottamus ja henkinen tasapaino
- luotettavuus
- johdonmukaisuus
- saavuttamisen halu.

Kehusmaa (2011, 161–162) ja Muntean (2020, 7) mainitsevat myös, miten toimitusjohtajaksi aikovalla on luonnostaan tiettyjä piirteitä. Tällaisiksi motivaattoreiksi ja piirteiksi he mainitsevat muun muassa päätöksentekokyvyn, itsenäisyyden ja vallan päättää asioista, hyvän itseluottamuksen ja uskon omiin kykyihinsä, riskinottokyvyn ja tietenkin myös palkkauksen.

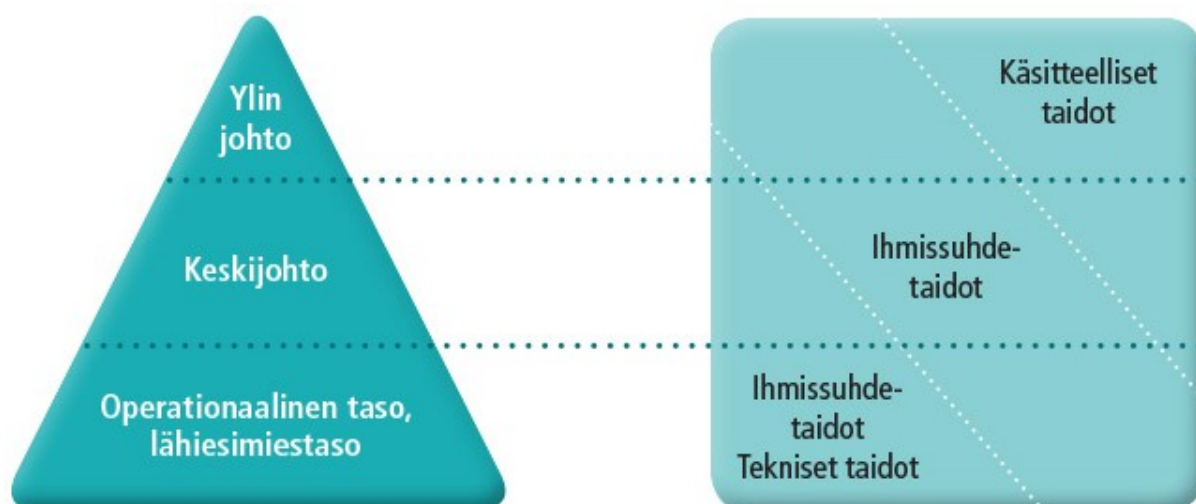
Vaikka piirreteorian parissa tutkimuksia tehtiin vuosien ajan, niin näissä ei kuitenkaan löytynyt vahvistusta sille, että nämä luonteenpiirteet automaattisesti johtaisivat työssä onnistumiseen (Viitala & Jylhä 2019, 32).

Nykyään puhutaan kompetenssitutkimuksesta, jossa johtaminen nähdään tehtäväalueena, jonka vaadittavia tietoja ja taitoja voidaan opetella.

Kompetenssilla (competence) viitataan valmiuksiin, joita tehtävässä tarvitaan. Nämä kompetenssit ovat edellä mainittuja tietoja ja taitoja, mutta myös

asenteita ja ominaisuuksia. Koulutus ja kokemus ovat valmiuksia, jotka vahvistavat tietoja ja taitoja. Kokemus muovaa asenteita, joihin voi myös vaikuttaa itsereflektiolla sekä tiedolla. Myös henkilökohtaisia ominaisuuksia voi tarkoituksellisesti pyrkiä muokkaamaan, vaikka ne ovatkin osittain synnynnäisiä. Tällaiseksi ominaisuudeksi mainitaan esimerkiksi paineensietokyvyn vahvistaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 29.) Sydänmaanlakka (2012, 7, 11) muistuttaakin johtamiseen kuuluvan tietyt perusasiat, jotka tulee hallita, mutta johtajaksi kasvetaan. Tämä kasvu vaatii paljon kokemusta ja määrätietoisuutta, mutta myös nöyryyttä. Nurmi (2021, 36, 39) toteaa myös saman johtajaksi kasvusta ja lisää tähän miten tärkeää alkuvaiheessa on oppimisen laajuus ja nopeus.

Johtamisen kompetenssialueiksi nähdään kolme pääosaamisaluetta: tekniset taidot, ihmissuhde- tai vuorovaikutustaidot ja käsitteelliset taidot (Viitala & Jylhä 2013, 226). Viitala ja Jylhä (2019, 31) mainitsevat Katzin teoriasta, jonka mukaan ylin johto tarvitsee enemmän kykyä hahmottaa organisaation toimintaa kokonaisuutena, keskijohdossa tarvitaan neljän pääryhmän taitoa tasapuolisesti ja työnjohdon yleensä toimiessa operatiivisella tasolla suorana lähiesihenkilönä korostuvat ihmissuhdetaidot ja tekninen osaaminen (Kuvio 4). He (Viitala & Jylhä 2019, 31) kuitenkin sanovat, miten viimeaikaisissa tutkimuksissa on havaittujen keskeisten taitovaatimusten olevan yhä lähempänä toisinaan. Tähän on vaikuttanut muun muassa organisaatioiden hierarkiarakenteiden pientyminen.



Kuvio 4. Johtamisen taidot eri tasoilla (Viitala & Jylhä 2019, 31).

Mumford, Campion ja Morgeson (2007) ovat tutkineet johtamistaitoja neljän pääryhmän sisällä: kognitiiviset taidot (cognitive skills), ihmissuhdetaidot (interpersonal skills), liiketoimintataidot (business skills) sekä strategiset taidot (strategic skills). He mainitsevat, että näitä johtamistaitoja tarvitaan eri tavoilla eri organisaatiotasolla. (Mumford ym. 2007, 155–156.)

Mumfordin ym. (2007, 156) mukaan tärkein johtamistaito on kognitiiviset taidot, sillä heidän mukaansa johtamiseen liittyvästä toiminnasta suurin osa pohjautuu näihin taitoihin. Näitä perustaitoja ovat kyky kerätä tietoa sekä käsitellä sitä, oppimiskyky ja kommunikaatio- ja viestintätaidot. Looginen päättelykyky sekä kriittinen ajattelu auttaa ymmärtämään asioiden välisiä suhteita sekä mahdollistaa analysoinnin, sopeutumisen ja erilaisten lähestymistapojen käytön ja vaikutukset.

Ihmissuhdetaidot liittyvät johtamisen vuorovaikutustilanteisiin. Johtamiseen liittyvässä vuorovaikutustilanteessa tarvitaan kykyä erilaisiin neuvottelutilanteisiin. Vuorovaikutustilanteessa johtajalla on taitoa kuunnella ja nähdä asioita eri näkökulmista sekä ymmärtää miksi ihmiset reagoivat eri tavoin. Tarvitaan kykyä suostutella, vaikuttaa ja vakuuttaa muita, jotta saavutetaan haluttu päämäärä, oli kyseessä sitten ongelmatilanne tai jokin organisaation tavoite. (Mumford ym. 2007, 156–157.)

Liiketoimintataito liittyy yrityksen toiminnallisen osa-alueen johtamiseen. Tämän taidon avulla johtaja ymmärtää yrityksen toiminnallisen prosessin, kuten mistä yrityksen tuotot ja kustannukset syntyvät, jotta hän pystyy käyttämään näitä tietoja tehdessään yrityksen resurssointia koskevia päätöksiä. Liiketoiminnalliset taidot liittyvät siis materiaali-, laite- ja henkilöstöresurssien hallintaan, taloushallintoon, hankintatoimeen ja toiminnan sekä tuotteiden kehittämiseen. (Mumford ym. 2007, 157.)

Mumford ym. (2007, 157) kuvailevat strategisten taitojen olevan käsitteellisiä taitoja. Tämä tarkoittaa, että pystyy hahmottamaan koko toiminnan monimutkaisuutta ja eri elementtien ja asioiden välisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen, jotta pystyy tekemään organisaation kannalta parhaita päätöksiä. Tämä vaatii myös visiointikykyä, ongelmien tunnistus- ja ratkaisukykyä. Näiden edellä mainittujen taitojen avulla voidaan arvioida sekä kehittää toimintaa ja tehdä strategisia valintoja päämäärän saavuttamiseksi.

Korhonen ja Bergman (2019, 165–166) määrittelevät hieman tarkemmin johtajuuteen liittyviä perusasioita, ominaisuuksia ja taitoja, jotka ovat kehitettävissä, mutta samalla he muistuttavat meidän olevan kuitenkin yksilöitä omine persoonallisuuksinemme.

Itseluottamus, päämäärätietoisuus ja rohkeus ovat johtajan ominaisuuksia, joiden avulla hän luotsaa organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita. Rohkeus tavoitteiden asettamiselle ja usko omaan kykyihin ovat avaintekijöitä, kun pyritään saavuttamaan strategisia tavoitteita ja pyritään kohti visiota. Näihin pääseminen vaatii, että arvostat muiden osaamista ja näkökulmia. Olet johdonmukainen, rehellinen ja suoraselkäinen. Lisäksi kykenet innostamaan itsesi lisäksi myös muut kohti tavoitetta. Tämä taas vaatii hyvää viestintäkykyä. Kuitenkin sinulta toivotaan inhimillisyyttä, maanläheistä asennetta ja olemusta. Nämä kaikki liittyvät taitoon hallita kokonaisuuksia ja kykyyn vastaanottaa kaikkea informaatiota, myös ei mieluisia uutisia, ja tehdä tarvittavia korjaustoimenpiteitä. (Korhonen & Bergman 2019, 165–166.)

Tämän opinnäytetyön kannalta edellä mainitut taidot ovat merkittävässä asemassa, sillä Yritys X on mikroyritys ja työllistää alle 10 henkilöä. Yrityksessä ei ole muita esihenkilöitä tai esimerkiksi myyntihenkilöstöä.

Organisaatiohierarkia on hyvin matala. Toimitusjohtaja tulee siis liikkumaan hyvin paljon kaikilla johtamisen eri tasoilla.

2.3.2 Johtajan koulutusvaatimukset

Sekki ja Niemi (2016, luku 4) painottavat, miten tutkimuksissa on käynyt ilmi korkeakoulututkinnon merkityksestä yrityksen menestymiseen. Tutkinto ei suinkaan tarkoita automaattisesti menestystä, vaan se tuo päätöksen tueksi ymmärrystä systemaattisesta ja analyyttisestä ajattelusta. Päätöstä tehdessä tutkitaan ehkä hieman paremmin asiaan liittyviä faktoja, koska tiedonhakutaidot saattavat olla hieman edistyneemmällä tasolla. Tämä voi myös tarkoittaa, miten kyseinen henkilö voi ymmärtää paremmin sekä oman itsensä kuin yrityksenkin kehittymisen merkityksen. Tutkinnolla voi olla merkitystä myös asiakkaalle ja muille sidosryhmille luotettavuusnäkökulmasta, tai itseluottamuksen lisääjänä neuvottelutilanteisiin.

Kuten edellä mainittiin, tutkinto ei takaa yrityksen menestystä ja Suomessa on runsaasti menestyneitä yrittäjiä vailla korkeakoulututkintoa, tai edes mitään tutkintoa tai kurssia yrityksen johtamisesta (Sekki & Niemi 2016, luku 4). Sekin ja Niemen (2016, luku 4) mukaan kuitenkin pk-yrityksen toimitusjohtajakurssin käyneet toimitusjohtajat haastateltaessa pitivät kurssin merkitystä yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta hyvin tärkeänä. Kurssilla tavattujen muiden toimitusjohtajien antamat näkökulmat olivat antaneet uusia ajatuksia. Lisäksi kurssista sai todistuksen, jolla voi olla myös itseluottamuksen kannalta merkitystä.

Olivari (2016) oli tutkinut chileläisten yrittäjien ominaisuuksien ja taitojen välisiä suhteita ja miten ne vaikuttavat yrityksen johtamiseen, suorituskykyyn sekä innovaatiokykyyn. Mikäli suhteista löytyy yhdistävä tekijä, niin lisääkö jonkinlaiset yrittäjän ominaisuudet yrityksen innovatiivisuutta. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota myös eri motivaatiotekijään (motivaatiokategoriaan):

sisäinen-, ulkoinen- ja välttämättömyystekijä. Sisäinen motivaatiotekijä liittyy ammatilliseen menestymiseen. Ulkoinen motivaatiotekijä liittyy taloudelliseen menestymiseen. Välttämättömyysmotivaatio on tilanne, jolloin on päätetty ryhtyä yrittäjäksi, joko työttömyyden vuoksi tai aiemman työn tyytymättömyyden vuoksi. (Olivari 2016, 343, 349.)

Olivari (2016, 357–358) havaitsi korkeakoulututkinnolla olevan positiivinen vaikutus yrityksen kehittämiseen ja teknologisiin innovaatioihin.

Motivaatiokategorioiden osalta etenkin ulkoinen motivaatiotekijä lisää innovaatiosuutta. Kuitenkin koulutuksen merkitys sisäisessä motivaatiotekijässä on kaksijakoinen. Koulutus vaikuttaa siihen, että yritys yleensäkin perustetaan. Koulutuksen on myös havaittu lisäävän taipumusta innovaatioihin.

Lisäksi henkilön halukkuus oman yrityksen perustamiseen, autonomiaan ja eri haasteiden kohtaamisesta saatava nautinto, ovat ympäristö, jotka yleensä tuottavat innovaatiota.

2.3.3 Itsensä kehittäminen johtajana

Mikroyrityksen toimitusjohtajan ei tulisi unohtaa myös itsenä kehittämistä. Torppa (2013, luku 2) muistuttaakin maailman olevan jatkuvassa muutoksessa. Myös koko työelämä ja työn vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Siksi myös ammatillinen kompetenssi vaatii huomiota ja ajan hermolla pysymistä.

Sekki ja Niemi (2016, luku 4) huomauttavat, vaikka arki saattaa olla kiireinen, niin toisaalta kouluttautuminen olisi välttämätöntä ja koulutukseen osallistumien saattaa antaa ajatuksia ja avata siten uusia näkökulmia, vaikka vanhastakin aiheesta. Nämä taas antavat eväitä yrityksen kehittämiseen ja liiketoiminnan kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Siksi tulisi tarkkaan valita mihin koulutukseen osallistuu. Torppa (2013, luku 2) toteaa saman. Itsensä kehittämistä ei saa unohtaa ja jatkaa, ettei koulutuksen tarvitse olla välttämättä kurssimuotoista, vaan se voi olla myös ammattikirjallisuutta, muuta alan täydentävää koulutusta tai vaikka seminaareja. Hän toteaa myös, miten sekä rahallinen ja ajallinen panostus voi vaihdella. Pääasia, että itsensä kehittämistä tapahtuu.

2.3.4 Organisaatiolla on merkitystä johtajana kehittymisessä

Ensi kertaa toimitusjohtajaksi siirtyminen on iso harppaus, vaikka asiaan olisi pyrkinyt valmistautumaankin. Työssä tarvitaan runsaasti monipuolisuutta. (Nurmi 2021, 20–21, 37–38.) Siksi voi käydä niin, että uusi toimitusjohtaja ei osaa arvioida työhön liittyviä haasteita ja yliarvioi omia kykyjensä ja tämä arviointikyky tulee kokemuksen myötä (Muntean 2020, 7).

Odotuksia tehtävästä suoriutumista kohtaan tulee sekä itseltä kuin myös organisaatiolta. Siksi myös organisaation tulisi olla oikea. Toiset organisaatiot voivat olla loistavia paikkoja kasvaa johtajana, kun toiset ovat myrkyllisiä oppovia laivoja. Tehtävän odotuksia ja laajuutta ei ehkä ole osattu kuvata oikein eikä uusi kokematon kandidaatti ole osannut niitä kysyä, painotetaanko tehtävässä esimerkiksi asiakkuuksienjohtamista tai toiminnan kehittämistä. Koska toimitusjohtajana vastaat yrityksen toiminnasta, niin ollessasi väärässä paikassa väärään aikaan, ehkä tilanteessa minkä toiset ovat aiheuttaneet toimillaan, aikasi, kykysi ja energiasi eivät välttämättä riitä. Toimitusjohtajana kuitenkin vastaat yrityksen tilasta aina yrityksen hallitukselle. Siksi on tärkeää tuntea itsensä ja uskoa omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa asioihin. (Kehusmaa 2011, 161; Muntean 2020, 7–8.)

2.4 Perehdytyksen ja tuen merkitys

2.4.1 Toimitusjohtajalle on annettava tukea

Toimitusjohtaja ei selviydy tehtävästä yksin, vaan siinä edellytetään tuen saamista. Eloranta (2018, 69) muistuttaakin miten yrityksen hallituksen tehtävänä on päättää toimitusjohtajan valinnasta tai tarvittaessa toimitusjohtajan erottamisesta, niin suurimman osan ajasta vie toimitusjohtajalle annettava tuki. Ulkopuolelta tukea on mahdollista saada esimerkiksi ELY-keskukselta (ELY-keskus 2023), yrittäjäjärjestöiltä (Suomen Yrittäjät 2023) tai muilta omilta sidosryhmiltä. Toimitusjohtajan kannattaa siis itse tutustua mistä tukea on

saatavilla ja tulee huolehtia omasta osaamisen kehittämisestään sekä hyvinvoinnistaan (Hyppänen 2013, 34).

Edellisen toimitusjohtajan roolilla on merkitystä vaihdoksessa ja sen onnistumisessa. Ciampa (2016, 63) mainitsee toimitusjohtajan vaihdossa olevan kolme erilaista muuttujaa, joilla on vaikutusta siirtymäprosessissa ja esimerkiksi tuen saamisessa. Tuleeko uusi toimitusjohtaja organisaation sisältä vai ulkoa? Entä ottaako hän toimitusjohtajan roolin heti, vai työskenteleekö hän siirtyvän toimitusjohtajan rinnalla niin sanotusti perehdytysvaiheen ajan? Tuleeko väistyvä toimitusjohtaja toimimaan vielä organisaatiossa muussa roolissa esimerkiksi hallituksessa?

Ciampan (2016, 64) mukaan usein sisäisesti toimitusjohtajan rooliin siirtyviltä jätetään kunnollinen perehdytys tekemättä, sillä hän oletetaan tietävän jo yrityksen tarpeeksi hyvin. Tämän on havaittu aiheuttavan haasteita uudelle toimitusjohtajalle. Hän ei välttämättä ole ollut vastaavassa roolissa aiemmin, eikä välttämättä tunnista vastuita, joita hänen tulee kantaa. Lisäksi hän tulee toimimaan esihenkilönä entisille työtovereilleen, jopa henkilöille, jotka ovat pyrkineet samaan toimitusjohtajan positioon.

Edellä mainittu tilanne kuvaa hyvin tässä opinnäytetyössä käsiteltävää tapausta.

Nurmi (2021, 90–91) on listannut asioita, joita olisi hyödyllistä käydä läpi väistyvän toimitusjohtajan kanssa, mikäli mahdollista. Näitä asioita ovat liiketoimintaan liittyvät strategiat, riskit ja mahdollisuudet, tehdyt muutostoimenpiteet ja niiden onnistuminen, aiemmat merkittävät päätökset sekä niiden taustat, sekä muut tärkeät asiat, jotka ovat vaatineet toistuvasti huomiota. Henkilöstön osalta tulisi käydä läpi avainhenkilöt ja osaaminen sekä muuten yrityksen johtoryhmä ja hallituksen jäsenet sekä yhteistyön sujuvuus näiden kesken. Tutustua sidosryhmiin kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Lopuksi väistyvän toimitusjohtajan oma kriittinen analyysi toiminnastaan ja kesken olevista projekteista, sekä oma näkemys ajankäytöstään ja stressinhallinnastaan ja yhteistyöstä muiden kanssa.

2.4.2 Johtajan epäonnistumisista

Quigley ja Hambrick (2012, 847) ovat havainneet, mikäli aiempi toimitusjohtaja pysyy esimerkiksi hallituksen puheenjohtajana, niin organisaatio suorituskyky yleensä pysyy aiempien vuosien tasolla. Mikäli aiempi toimitusjohtaja ei enää jatka organisaatiossa missään roolissa, niin yrityksen tilassa tapahtuu suuri muutos, joko positiivinen tai negatiivinen.

Epäonnistumiseen syitä voi olla myös muut kuin toimitusjohtajan epäpätevyys. Toisinaan toimitusjohtajalla voi olla käsissään liian montaa lankaa ja hän yrittää tehdä myös muiden työt, eikä organisaation omistajat tai hallitus näe tätä kuormitusta. Tämän takia voi myös hajota johtamisjärjestelmä ja omistajat tai hallitus ohittavat päätösten teossa toimitusjohtajan. (Virtanen & Salminen 2023, 94.)

Ciampan (2016, 62–63) mukaan kolmasosa tai jopa puolet uusista toimitusjohtajista epäonnistuu työssään ensimmäisen 18 kuukauden aikana. Sillä ei ole hänen mukaansa merkitystä, tulevatko toimitusjohtajat organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Tähän vaikuttavat uuden toimitusjohtajan virhearvioinnit esimerkiksi oman strategiansa luomisessa tai organisaation kyvystä uudistua. Toisesta näkökulmasta taas epäonnistuminen johtuu esimerkiksi organisaation hallituksen kyvystä ymmärtää toimitusjohtajan vaihdon vaikeutta tai epäpätevistä seurantamittareista. Lopulta uuden toimitusjohtajan onnistumisesta on kuitenkin vastuussa molemmat tahot. Nurmen (2021, 90) mukaan vaihdon onnistumista voidaan arvioida 6–12 kuukauden kuluttua.

Tämän opinnäytetyön Yritys X:n toimitusjohtajalla ei ole yrityksen sisältä saatavissa päätöksentekoon muuta johtotason tukea kuin luopuvan toimitusjohtajan tuki. Haasteelliseksi tulee esimerkiksi tilanne, jota luopuva toimitusjohtajakaan ei ole aiemmin kohdannut ja joutunut käsittelemään. Tuen puutteen vuoksi tämä voi johtaa epäsuotuisiin ratkaisuihin.

3 Opinnäytetyössä käytetyt tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät

3.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön aiheena ei ole hypoteesin tai teorian tutkiminen. Tämän työn tutkimusstrategiana on tapaustutkimus (case study), joka pohjautuu teorian materiaaliin ja johon haetaan näkökulmia kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen teemahaastatteluiden avulla. Tapaustutkimus soveltuu yksittäisen tutkimuskohteen eli tapauksen (case) tutkimiseen, joka on tämän opinnäytetyön aiheena. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen. Työn aihe on kontekstuaalinen (contextual) ja organisaation toimintaympäristö edellyttää kysymään subjektiivista näkemystä tämän yrityksen vanhalta ja uudelta toimitusjohtajalta sekä tällaisessa tilanteessa apua tarjoavan organisaation asiantuntijana toimivalta henkilöltä. (Eriksson & Koistinen 2014, 7; Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2016, 160–161; Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 52,55.) Opinnäytetyön aihe ei edellytä tutkimuseettistä arviointia (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori, & Aho 2017, 359).

3.2 Opinnäytetyön tiedonhankinnan menetelmä ja aineistonhallinta

Tässä työssä käytetään tiedonkeruun menetelmänä haastattelua. Haastattelutapana käytetään puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua (Pitkäranta 2014, 92–93). Tällä haastattelutavalla pyritään mahdollistaa vastaajan tarvittaessa poikkeamaan hieman esitetyn kysymyksen vastauksessaan ja se mahdollistaa vastaajan kertoa jotain mitä ei ehkä osattu kysyä. Kysymykset pyritään pitämään kaikille mahdollisimman samoina, mutta huomioiden haastateltavan näkökulma (esimerkiksi oletko antanut, oletko saanut, tulisiko antaa) ja ne pyritään esittämään mahdollisimman samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 48.) Asiantuntijan haastattelu ei ole tiettyyn yritykseen painottuva, vaan enemmän yleistävä ja teemoihin keskittyvä muille esitettävien kysymysten sisällä.

Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina. Ajankohta pyritään sovittamaan haastateltavien omiin aikatauluihin. Haastattelu suoritetaan heidän omilla työpaikoillaan tai vaihtoehtoisesti heille sopivassa paikassa. Yhden haastattelun kestoksi varataan aikaa tunti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 75–77.) Haastateltavat saavat sähköpostitse kysymykset kaksi arkipäivää ennen haastattelua. Tarkoitukseni on mahdollistaa haastattelutilanteen olevan sujuva sekä pyrin varmistamaan, miten haastateltava olisi ehkä jo ennen haastattelua pohtinut vastauksiaan asioista. Tämä voisi mahdollistaa haastattelussa esitettyihin kysymyksiin saatujen vastauksien olevan tarkempia tai enemmän pohdittua kuin suoraan haastattelutilanteessa esitettyyn kysymykseen saatu vastaus. Haastattelutilanteessa kysymyksen kohdalla tarvittaessa myös avaan hyvin lyhyesti kysymyksen teoreettisen taustan, jotta kysymys olisi mahdollisimman oikein ymmärretty. Esitetyt kysymykset ovat esillä opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

Haastattelu tallennetaan äänitallentimella tai mahdollisesti etäyhteyden (esimerkiksi Teams-ohjelmisto) avulla, mikäli osallistuja antaa siihen luvan. Haastateltavista ei kerätä haastattelusta tunnistettavaa tutkimusaineistoa ja kaikki haastateltavat anonymisoidaan opinnäytetyössä, mikäli haastateltava näin haluaa (Hyvärinen ym. 2017, 360–361).

Tutkimushaastattelusta saadut aineistot analysoidaan jaotteleamalla vastaukset teemoittain. Tämän jälkeen tulkitaan teoriaa ja haastattelusta saatua aineistoa. Haastatteluista kerättyä aineistoa litteroidaan työn kannalta merkityksellisiin osiin. (Hyvärinen ym. 2017, 372.) Aineistonhallintasuunnitelma on esitetty kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Tutkimuksen otanta on hyvin pieni ja organisaatiokohtainen, mutta tulokset antavat hieman viitteitä siitä, mitä teollisuudessa toimivan mikroyrityksen työhön osallistuvan toimitusjohtajan vaihdossa on tässä tapauksessa tehty ja mitä vaikutuksia sillä on ollut. Tästä voidaan tehdä johtopäätöksiä, mitä asioita tulisi vähintään huomioida tällaisessa tilanteessa, jotta mahdollistetaan vaihto mahdollisimman sujuvaksi henkilöiden, henkilöstön ja yrityksen näkökulmasta.

4 Tutkimuksen tuloksia

Tämän työn osalta haastateltiin yritys X:n entinen ja uusi toimitusjohtaja. Asiantuntijahaastatteluun sain kokemuksia ja näkemyksiä jakamaan kaksi yritystoiminnan asiantuntijaa ja heidät haastateltiin ennen Yritys X:n toimitusjohtajia. Ensimmäisenä asiantuntijana oli Business Coaching Finlandin Senior Executive Coach Risto Jokela (2023). Jokelalla on useamman vuosikymmenen kokemus vaativista liiketoiminnan johtotehtävistä ja tilanteista, ja hän tarjoaa mentorointia ja konsultointia liiketoiminnan johtotehtävissä onnistumiseen jo johtotehtävissä toimiville tai niissä tehtävissä aloitteleville. Toinen asiantuntija halusi pysyä nimettömänä, mutta on toiminut Pirkanmaalla liiketoiminnan konsulttina yli kymmenen vuotta ja hänellä oli vahva tausta teollisuudesta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina syyskuun ja lokakuun 2023 aikana. Asiantuntijoiden haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina ja molemmat toimitusjohtajat heidän itse valitsemassaan paikassa. Kaikkien haastattelujen kesto vaihteli 13–118 minuutin välillä.

Haasteltaviksi suostuneille pyrittiin lähettämään sähköpostitse kysymyslista vähintään pari päivää ennen haastattelun ajankohtaa. Kaikille haastateltaville käytettiin samaa haastattelurunkoa (liite 2), mutta asiantuntijoiden kanssa asioita tarkasteltiin yleisestä näkökulmasta eikä Yritys X:n osalta. Vaikka haastattelussa käytettiin kysymyslistaa, niin haastattelun annettiin sen puitteissa ajelehtia vapaana dialogina. Tämä mahdollisti jossain tapauksissa syvällisemmät pohdinnat.

Käytän haastateltavista tekstissä termejä ”Luopuja” entisestä toimitusjohtajasta, ”Seuraaja” uudesta toimitusjohtajasta, Risto Jokela omalla nimellään sekä anonyyminä esiintyvistä asiantuntijasta ”Asiantuntija B”.

4.1 Henkilöstöstä löytyi toimitusjohtajakandidaatti

Luopuja oli ajatellut vaihdosta usean vuoden ajan. Suunnittelu sai hieman enemmän tuulta, kun Luopujan Yritys X oli tehnyt hyvän tuloksen, mutta hän ei tuntenut minkäänlaista onnistumisen tunnetta, koska oli ajautunut itse huomaamattaan työuupumukseen. Luopuja sanoi, miten edellä mainitun syyn takia vaihtosuunnittelu alkoi lopulta yllättävän nopeasti ja samaten sen toteutus. Luopuja oli pohtinut eri vaihtoehtoja ja keskustellut myös perheen kanssa, löytyisikö sieltä mahdollista jatkajaa esimerkiksi sukupolven vaihdoksella tai edes toimitusjohtajaksi. Halukkuutta ei ollut, joten seuraavaksi tuli harkittavaksi koko yrityksen myynti vai toimitusjohtajan palkkaaminen.

Sekä Jokela (2023) kuin Asiantuntija B (2023) toteavat, ettei vaihdosta tarvitse suunnitella erityisesti kovin pitkään, mikäli kandidaatti on jo tiedossa. Tällainen kandidaatti olisi hyvä olla jo ennen kuin on edes mitään tarvetta, esimerkiksi yrittäjätoimitusjohtajan yllättävän sairauden varalle ja valmistella häntä vähintään ”tuuraajaksi”, jotta kaikki ei olisi pelkän toimitusjohtajan varassa.

Ulkopuolisen rekrytointiavun tarve vaihtelee ja on aina tapauskohtainen.

Jokelan (2023) mukaan sitä ei tarvita, jos kaikki on selvää, eikä vaihdolla ole kiire. Kuitenkin tilanteet tulevat joskus yllättäen, kuten edellä mainittu esimerkki vakavasta sairaudesta tai äkillinen kuolema, jolloin voidaan joutua pohtimaan koko yrityksen olemassaolon jatkoa, eikä vain toimitusjohtajan palkkaamista. Tässä kyseissä tapauksessa rekrytointiprosessissa oli mukana Pirkanmaalla vuokratyövoimaa ja rekrytointeja tarjoava yritys, jota Yritys X on ennenkin käyttänyt tuotannon työntekijöiden osalta. Tämä kyseinen tapaus oli kuitenkin sikäli poikkeuksellinen, sillä tälläkin kertaa rekrytoinnissa haettiin lähinnä tuotannon työntekijää, eli ei suoraan toimitusjohtajaa. Samalla kuitenkin kartoitettiin, jos hakijoiden joukossa olisi potentiaalisia tulevia vastuunkantajia. Tämä rekrytointi suoritettiin vuosia aiemmin ennen varsinaista vaihdosta. Seuraaja on nyt työskennellyt Yritys X:ssä yli viisi vuotta ja hänen mukaansa hänelle oli jo rekrytointivaiheessa kerrottu, miten yritykselle mahdollisesti etsitään myös uutta toimitusjohtajakandidaattia. Eli Seuraaja oli ollut myös tietoinen mahdollisuuksista edetä eteenpäin, kunhan vain ensin ymmärtää mitä tehdään ja miten tuotannossa toimitaan.

Asiantuntija B (2023) jäi pohtimaan yleisesti rekrytointiprosessia tällaisessa tilanteessa. Hän myös mietti, olisiko soveltuvuustesteistä enemmän hyötyä vai haittaa, vaikka jälkikäteen tehtynä, mutta kuitenkin ennen kuin toimitusjohtaja valitaan tehtävään. Ongelmalliseksi hän näki, mikäli tehtävä on jo ”luvattu” henkilölle ja sitä on valmisteltu molempien osapuolten välillä. Miten toimitaan, mikäli testitulokset osoittautuvatkin heikoiksi. Tekijällä se voi vaikuttaa työmotivaatioon ja yrityksen tekemät valmistelut ovat olleet turhia, yleisesti mikroyrityksen taloudellisesta panostuksesta puhumattakaan, sillä tämä vaatii rahallista panostusta. Silti testitulokset ei välttämättä takaa onnistumista tai epäonnistumista.

Jokela (2023) muistuttaa, miten toimitusjohtajalla tulee aina olla selkeä tehtävän kuvaus. Hänen tulee tietää, mitä häneltä odotetaan, mihin suuntaan hänen odotetaan yritystä vievän, millaisia keinoja hänellä on käytettävissä ja millä aikajänteellä.

Sekä Luopujan kuin Seuraajankin mukaan toimitusjohtajan vaihtoprosessin perehdytystä sekä toimenkuvaan liittyviä tehtäviä kasvatettiin ja käsiteltiin kasvavissa määrin vuosien aikana. Tänä aikana käytiin läpi Seuraajan toimenkuva sekä mihin suuntaan Luopuja haluaa seuraajan yritystä vievän. Käytännössä Seuraaja hoiti toimitusjohtajalle kuuluvia tehtäviä yli 90 prosenttisesti vuosi ennen varsinaista nimitystään.

Haastattelussa kysyttiin, oliko mandaatista ja yrityksen suunnasta keskusteltu. Sekä Luopujalta että Seuraajalta tulivat yhteneväiset vastaukset nopeasti. Oli siis selvästi keskusteltu, mihin suuntaan ja miten yritystä tulisi viedä.

Kysymyksen kohdalla Luopuja jäi osittain pohtimaan omaa tekemistään yrityksen kehittymisen osalta. Luopuja tuli tulokseen, ettei hän todennäköisesti osannut ajatella yrityksen kehitystyötä oikein. Hän halusi priorisoida yrityksen asiakkailleen antaman arvolupauksen tärkeimmäksi. Hänen olisi tullut kiinnittää asiaan enemmän huomiota, mutta hän halusi olla työskentelemässä tuotannossa. Yrityksessä kehitystyötä tehtiin lähinnä vain työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Seuraaja puolestaan muisteli Luopujan kertoneen, että työtehtävään ei haeta vain toimistossa istuvaa palkkajohtajaa. Tehtävään haetaan sellaista, joka

pystyy tekemään kaikkea myös tuotannossa. Siitä seurasi, että hänen käskettiin opetella kaikki työvaiheet. Tällaisen tarkoituksena on olla myös "häätäpu" esimerkiksi muun työntekijän sairauspoissaolon sattuessa, mutta lisää myös ymmärrystä koko tuotantoprosessista. Lisäksi suurin osa laitteista on itse tehtyjä, joten laitteet tulee osata myös huoltaa ja korjata.

Toimitusjohtajan työsopimus ja oikeudellinen asema oli sekä Luopujalle ja Seuraajalle osittain tuttu. Tämä oli myös Seuraajalle ensimmäinen työtehtävä, jossa johtamissopimusta suositeltiin käytettäväksi. Kuitenkin se mitä kaikkea johtajasopimuksessa sisällöllisesti sovitaan pääsi hieman yllättämään käytännössä molemmat osapuolet. He käyttivät asian tuntevaa henkilöä apunaan sopimuksen luomisessa.

Sekä Jokela (2023) kuin Asiantuntija B (2023) olivat yhtä mieltä siitä, miten mikroyrityksissä johtajasopimukset voivat olla hieman heikommin tunnettuja. Tällaisissa yrityksissä toimitusjohtajana toimii usein omistaja, eikä hänen tarvitse itselleen tehdä sopimuksia. Jokela (2023) että Asiantuntija B (2023) muistuttavat, kuinka palkkatoimitusjohtajan oikeudet, vastuut ja velvoitteet voivat yllättää ensikertalaisen seuraajan. Merkittävää on myös ymmärtää, miten hänen tehtävänsä voidaan päättää yhdessä päivässä ilman työoikeudellisia irtisanomisaikoja.

Jokela (2023) toteaa, että olisi erittäin tärkeää merkitä kaikki vastuut ja työnjaot konkreettisesti paperille. Tämän tarkoituksena varmistaa, että kaikki osapuolet tietävät, mitkä asiat ovat kenenkään vastuulla. Hän mainitsee esimerkiksi tilanteen, jossa luopuja voisi toimia edelleen tuotekehityksen parissa, mutta myynti ei kuulu enää hänelle. Lisäksi mahdollinen kiistatilanne on helpompi ratkaista, kun voidaan varmistaa mitä on sovittu.

Vastuita ja työnjakoa oli sekä Luopujan kuin Seuraajan mukaan käyty läpi, mutta siitä ei ollut tehty mitään muistiota. Kovin tarkkoja linjoja tähän ei ollut vedetty. Luopujan mukaan päälinjaksi on sovittu, että kaikki Yritys X:n operatiivinen toiminta on Seuraajan harteilla. Seuraaja lisäsi, miten hänelle oli annettu selkeästi esimerkiksi rahankäyttöön liittyvät rajat, mutta muuten operatiivinen toiminta on hänen vastuullaan. Kuitenkin he ovat sopineet käyvänsä isoimmat asiat yhdessä läpi.

Haastatteluissa kerron Jokelan (2023) huomiosta. Seuraaja ymmärtää tilanteen, mutta uskoo heidän Luopujan kanssa saavan asiat keskusteltua. Myös Luopuja toteaa tällaisen kirjoittamaton tilanteen olevan kieltämättä heikko, koska molemmat saattavat muistaa sovitut asiat eri tavalla. Hänkään ei nähnyt suoraa konfliktin vaaraa vastuista juuri haastattelun hetkellä.

Mikroyrityksissä toimitusjohtajalla on usein myös itse ”kädet rasvassa” eikä välttämättä mielenkiintoa löydy hallinnollisiin tehtäviin. Jokela (2023) kuitenkin painottaa, miten henkilön tulee ymmärtää toimitusjohtajan roolin merkitys. Hänellä on kokonaisvastuu yrityksen toiminnasta.

Luopujan mukaan hän oli pyrkinyt ulkoistamaan vuositasolla ajallisesti 80 prosenttia hallinnollisista työtehtävistä, esimerkiksi taloushallinnon. Hän kertoi pitävänsä paljon enemmän tuotannollisista tehtävistä, eikä vuosikymmenten aikana kiinnostus ”paperitöihin” ollut lisääntynyt.

Seuraaja puolestaan kertoi olevansa Luopujaa enemmän kiinnostunut hallinnollisista tehtävistä ja hän yrittääkin saada mahdollisimman paljon juuri tällä hetkellä, myös takautuvasti, dokumentoitua asioita ja pyrkii saamaan erilaisia tilastointeja tehtyä. Hän kuitenkin muistuttaa, ettei tässä yrityksessä kuitenkaan ole täysipäiväistä hallinnollista tehtävää ainakaan toistaiseksi. Osan tästä kiinnostuserosta hallinnollisiin töihin heidän mukaansa selittää heidän välillensä huomattava ero tietokoneen käytön hallinnassa.

Tämän opinnäytetyön tapauksessa uusi toimitusjohtaja, Seuraaja, oli aluksi tuotannon työntekijänä ja eteni sieltä toimitusjohtajaksi. Kysyttäessä onko muutos vaikuttanut yrityksen sisäiseen yhteistyöhön, niin vastausten mukaan aihe oli tunnistettu. Sekä Luopuja kuin Seuraaja kertoivat muutoksen olevan hieman vaikuttanut, mutta ei kuitenkaan mitenkään töitä häiritsevästi. Toisaalta Luopuja mainitsi, että hänen tai Seuraajan päätöksiä on kyseenalaistettu, mutta kaikesta on puhumalla selvitty.

Jokelan (2023) kokemukset asiasta ovat, että tilanteessa, jolloin uusi toimitusjohtaja on noussut henkilöstöstä, niin yhteistyö on ensin ollut hyvinkin sujuvaa. Hetken päästä on mahdollista, että tarkastetaan asetettuja rajoja uudelleen, pyritään ehkä saamaan vapauksia tai etuuksia. Tämä vaatii seuraajalta pelisääntöjen kertaamista ja hänen tulee myös itse ymmärtää, miten

samat säännöt koskevat häntä. Tämä vaatii myös kasvamista ihmisenä, eli toimit esimerkin mukaan.

Asiantuntija B (2023) muistaa eskaloituneen tilanteen yrityksessä, jossa yrityksen toimitusjohtajaksi nostettiin henkilö henkilöstöstä. Tuolloin entiset työkaverit uhkasivat irtisanoutumisilla, ellei palkkoja nosteta. Kyseissä yrityksessä tilanne ratkesi vasta kun omistaja (eläköitynyt toimitusjohtaja), oli tullut käsittelemään asiaa.

Toimitusjohtajan työn onnistumista voidaan arvioida mittareilla tai muilla asetetuilla tavoitteilla. Luopuja kertoi, ettei hän ole asettanut sinällään mitään mittareita. Tähän hänen mukaansa liittyy suurelta osin myös globaalitilanne ja erityisesti Ukrainan sota, sillä yrityksen tuotteista suurin osa toimitetaan kansainvälisesti. Luopuja mainitsi kuinka hän saa raportin yrityksen toiminnasta joka kuukausi, joten hän ei välttämättä tarvitse mittareita.

Seuraaja kertoi myös Ukrainan sodan vaikutuksista. Hän mainitsi myös merkittävistä materiaalikustannusten kasvusta, niin sodan kuin COVID19-viruksen aiheuttaman kriisin vuoksi. Hän viittasi aiempaan kysymykseen hallinnollisen työn määrästä ja siihen liittyen asettamistaan henkilökohtaisista tavoitteista yrityksen osalta, sillä hän oli Luopujaa enemmän käyttänyt nyt aikaa konttorissa tutkien tarkemmin kustannusrakennetta ja mahdollisesti sieltä syntyviä säästöjä.

Jokelan (2023) mukaan aluksi ei välttämättä kannata painottaa erityisiä mittareita. On kuitenkin hyvin tärkeää, miten molemmilla on yhteinen ymmärrys yrityksen tilasta ja suunnasta, sekä mitkä ovat sopivat odotukset, toimet ja tavoitteet sekä millä aikajänteellä nämä tulisi saada täytettyä. Tähän vaikuttaa myös se, millaiseksi seuraajan toimenkuva on tarkoitettu: onko kyseessä määräaikainen tehtävä esimerkiksi uuden suunnan kääntämiseksi vai pitkäaikainen tehtävä. Näiden tavoitteiden ja odotusten on kuitenkin oltava realistisia ja saavutettavia. Kyseessä on kuitenkin aina elanto ja työpaikat. Asiantuntija B (2023) oli Jokelan kanssa samoilla linjoilla. Hänen mukaansa on aina hyvä olla mittareita tai tavoitteita, mutta niistä tarvitsee käydä hyvin selväksi ovatko kyseessä vähimmäisodotukset vai tavoitteet. Esimerkiksi: liiketuloksen kasvussa tavoite on 5 prosenttia, mutta vähimmäisodotus 0 prosenttia, eli toisin sanoen pysyisi samana kuin aiemmin.

Yrityksillä voi olla ”kestohaasteita”, kuten rekrytointiongelma, jollaisia uuden toimitusjohtajan toivotaan ratkaisevan.

Luopuja pitkän pohdinnan jälkeen toteaa hänen pitävän kestohaasteena tuotannon sopeuttamista kysyntään. Luopuja kertoo yrityksen toimivan alalla, jossa ”tilaukset eivät lopu”, mutta tilauskannan vaihtelua saattaa olla, joskus runsaastikin. Siksi hän mainitsee sen kestohaasteeksi.

Seuraaja kertoi myös ohimennen samasta tilauskannan vaihtelusta, mutta ei nimennyt erikseen mitään muuta erityiseksi haasteeksi. Tilauskannan vaihtelu on tiedossa ja se vaatii aina välillä toimenpiteitä esimerkiksi resurssienhallinnan näkökulmasta.

4.2 Valmiuksien merkitys ymmärrettiin

Koulutus voi helpottaa tehtävässä aloittamista. Tämän opinnäytetyön Yritys X:n molemmat toimitusjohtajat, niin Luopuja kuin Seuraaja, ovat teknisen alan ammattikoulututututkinnon suorittaneita. Seuraaja on aiempien työsuhteiden aikana käynyt useita erilaisia koulutuksia, muun muassa esihenkilökursseja. Näistä Seuraajan käymistä kursseista ja koulutuksista hänen mukaansa moni tukee nykyistä toimitusjohtajan työtehtävää.

Jokela (2023) kuitenkin muistuttaa, ettei ole olemassa yhtä ainoata toimitusjohtajan sapluunaa, eikä mikään koulutus takaa menestymistä tai poista sitä.

Mikroyrityksessä ei ole epätavallista, että toimitusjohtaja tekee kaikkea mahdollista työtä, esimerkiksi akuutin sairastapauksen sattuessa hän saattaa mennä tuotantotehtäviin. Siksi he myös hallitsevat monia työtehtäviä.

Luopuja aloitti 1990-luvulla kyseisessä yrityksessä töissä tuotannon työntekijänä. Hänelle tuli mahdollisuus ostaa yritys yli 20 vuotta sitten. Tässä tapauksessa on niin sanotusti ”jatkumoa”, sillä Luopuja oli palkannut Seuraajan aluksi tuotantoon. Yrityksessä käytetään mahdollisuuksien mukaan työnkiertoa. Tämän tarkoituksena on saada vaihtelevuutta työtehtäviin, mutta varmistaa

myös tuotannon käynnissä pysyminen, kun kaikki osaavat auttavasti kaikki työtehtäviä.

Luopuja ei ollut millään tavalla tietoinen toimitusjohtajana aloittaessaan hallinnollisista tehtävistä. Hän ulkoisti mahdollisimman paljon niitä alusta pitäen. Näin hän pyrki varmistamaan, että asioita tehtiin oikein ja tarvittaessa häntä neuvottiin myös tekemään asioita oikein.

Seuraajalla oli jossain määrin ennestään tuttua hallinnolliset tehtävät aiemmista työsuhteista. Hän kuitenkin muistuttaa eri organisaatioissa samoja asioita tehtävän eri tavoin.

Jokela (2023) huomauttaa, että toimitusjohtajan tulee ymmärtää oma asemansa ja nähdä kokonaiskuva yrityksestä. Vaikka hän tietäisi kuinka hyvin tuotannossa tehtävät työt, niin hänen ei tule mennä ongelmatilanteessa ensimmäiseksi ratkaisemaan ongelmaa. Oman ajatusmallin pitää olla, että hän korkeintaan pyrkii auttamaan muita ratkaisemaan tilanteen, jotta henkilö voisi selviytyä jatkossa ilman apua.

Johtajan tulee hallita useita eri johtamisen alueita kuten tekniset -, ihmissuhde- tai vuorovaikutus- ja käsitteelliset taidot. Luopuja kertoi, ettei hän ollut ikinä ajatellut tai nähnyt itseään johtajana. Hänellä ei ollut ollut tarvetta ja mielenkiintoa asiaa kohtaan. Häneltä kysyttiin yllättäen kiinnostusta ostaa kyseinen yritys ja hetken päästä hänellä yritys ja alaisia. Hän näki asian niin, että hän osti vain itselleen töitä.

...niin se oli yhdellä allekirjoituksella mulla oli tota noin... Kolme alaista eli siis kolme työntekijää tuli mulle siinä ja kun siinä oli vielä semmoinenkin hassu juttu, että mä en pitänyt itseäni johtajana millään lailla. – – ...siinä tulee tää henkilöstöpuoli, mutta se, että ei mulla ollut käryäkään siitä, että kuinka, tota noin, henkilöstöä johdetaan. – – Mitä mä pohdin strategiaa ja visiota, niin niin siis strategia olisi semmoinen siis, että kaikki tavara mikä meiltä lähtee on niin kuin ykköslaatus ja lähtee sovittuna päivänä. (Luopuja 2023.)

Seuraajalle johtamisen ulottuvuudet eivät tulleet esiin tässä tehtävässä ensimmäistä kertaa. Hänen monipuoliseen työhistoriaansa mahtui tehtäviä, joissa oli ehtinyt kerryttää kokemusta kaikista johtamisen ulottuvuuksista.

Asiantuntija B (2023) uskoo suurimman osan nykypäivän johtajista varmasti tunnistavan eri johtamisen alueet, sillä niistä puhutaan paljon, mutta se ei tarkoita, että näillä kaikilla osa-alueilla osattaisiin toimia.

Kysyttäessä omista valmiuksista, Luopuja ei osannut nimetä suoraan mitään erityistä. Hän uskoi parhaaksi valmiudekseen sen, miten hyvin hän tiesi yrityksen tuotteet jo valmiiksi, koska hän oli toiminut yrityksessä aiemmin työntekijänä. Kun hänestä tuli omistaja, niin hänen mukaansa ”ei tarvinnut opetella kuin toimitusjohtajan työt.”

Luopuja lisäsi pohdittuaan asiaan hetken, miten melkein mikä tahansa lisäkoulutus oli auttanut, mutta samalla hän totesi, että hän ei olisi tehnyt mitään eri tavalla. Luopuja kertoi, miten aloittaessaan omistajana toimitusjohtajan tehtävässä, niin hän harkitsi joitain kursseja tai koulutuksia. Hän kertoi, ettei hänellä siinä elämänvaiheessa ollut kuitenkaan aikaa ja myöhemmin ei enää kokenut tarpeelliseksi.

Seuraaja uskoi, kuinka hänen erittäin monipuolinen työhistoriansa erilaisissa organisaatioissa eri aloilla sekä kokemus eri työtehtävissä, kuten esihenkilövastuullisista tehtävistä, on ollut hänelle eduksi ja tuonut valtavasti perustietoa toimitusjohtajan tehtävään. Hänellä on kokemusta kansainvälisistä työympäristöistä ja lisäksi hän tunsi yrityksessä tehtävät tuotteet ja työtehtävät. Tämän lisäksi myös aiempien työsuhteiden aikana on käyty runsaasti erilaisia koulutuksia esimerkiksi työnjohtajan tehtäviin liittyen.

Seuraaja jäi hetkeksi pohtimaan aiemmin mainitsemaansa työhistoriaa, eikä hän osannut sanoa mikä valmius olisi sinällään helpottanut lisää. Hän mainitsi kuinka syvempi ymmärrys kirjanpidosta olisi voinut antaa vielä erilaista näkökulmaa. Hän muistuttaa kuitenkin siitä, miten hän oppii tehtävässä joka päivä jotain uutta.

Jokela (2023) muistuttaakin, että johtamisessa onnistuu eri tavoin eikä ole yhtä oikeaa mallia tai vain yhtä valmiutta. Tehtävässä tulee olla oma itsensä ja toimia omilla vahvuuksilla. Hänen mukaansa on tärkeää ymmärtää johtajan toimen olevan niin sanotusti palveluammatti. Hänen tulee varmistaa, että muilla on mahdollisuus suorittaa työtehtävät. Johtajan tulee tunnistaa oma roolinsa ja ajatella yrityksen etua. Tämä voi vaatia henkilökohtaista kasvua ymmärtää oma roolinsa.

Toimitusjohtaja saattaa kokea erilaisia haasteita työssään. Luopujan mukaan henkilöstöjohtaminen on toimitusjohtajan työssä haastavinta. Pienessä yrityksessä ongelmaksi tämän osalta tulee, kun tuntee alaisen koko elämän tilanteen. Mikäli tarvitsisi esimerkiksi antaa lomautusilmoitus, niin siitä myös itselle aiheutuva henkinen paha on ikävää, kuten ”oliko tämä pakko antaa ja eikö olisi voinut mitään muuta vielä tehdä”.

Haastavimmaksi Seuraaja toteaa haastattelun aikana käytävän Venäjän hyökkäyssodan Ukrainaan aiheuttaneen markkinatilanteen romahduksen. Hän jatkaa tämän tarkoittavan myös henkilöstöjohtamisen ja resurssienhallinnan puolella haastetta. Hän mainitsee myös Luopujan tavan pitää ”porukasta huolta”, myös vaikeina hetkinä. Seuraaja kertoo, kuinka se on osaltaan tuonut samanlailla haasteita, koska toisaalta yritystoiminnan tulee olla kannattavaa, mutta samaan aikaan pyritään pitämään työntekijät töissä, sekä oman että Luopujan toiveen mukaisesti. Lisäksi hän on vielä noussut asemaan henkilöstöstä, niin hän laittaa täytäntöön yhteistoimintaneuvottelun päätteeksi sovittuja toimia ”kavereille”.

4.3 Perehdytykseen haluttiin panostaa

Heti alusta asti perehdytykseen haluttiin panostaa. Perehdytys koettiin samanaikaisesti onnistuneeksi kuin myös hieman puutteelliseksi. Luopujan mukaan asiaan pyrittiin panostamaan etenkin toimenkuvan osalta. Hän pohti itse aikanaan saamaansa tukea ja oli sen pohjalta myös ajatellut millaisia asioita hänen tulisi perehdytyksessä painottaa. Hän myös mainitsi huolestaan perehdytyksestä ulkoistettujen toimintojen osalta, mutta sieltäkin saatiin hankittua edes tärkeimmät asiat. Hän kertoi ymmärtävänsä, että ihmiset tekevät asioita eri tavoin, ja siksi ”antaneensa simaa” asioiden hoitamiseksi, vaikka ei ehkä itse olisi jotain asiaa samalla tavalla hoitanut. Lisäksi hän pohti, ettei esimerkiksi kirjalpitoon liittyviä asioita tarvinnut opettaa heti aluksi. Näin pystyttiin keskittymään itse yritykseen ja sen johtamiseen.

Seuraaja koki, että hänelle varmasti pyrittiin antamaan kaikki mahdollinen tieto ja vastuuta. Silti haasteeksi osoittautui, kun Luopujalla oli kaikki tarvittava tieto ”päässä”. Tätä tietoa ei ole välttämättä dokumentoitu, joten käytännössä

Seuraaja ei tiedä mitä jäi saamatta, eikä Luopuja välttämättä muista mitä on kertomatta ennen kuin asia tulee taas esille jonkin takia.

Perehdytyksen vaikeudesta jäi hieman pohdittavaa Luopujalle. Luopujan mukaan hänen isoin murheensa liittyi perehdytyksessä henkilöjohtamiseen ja siihen hän erityisesti yritti panostaa. Hän ei mielestään itse osannut antaa erityisiä ”vinkkejä”, mutta huomauttaa myös, kuinka ihmiset toimivat muutenkin eri tavoin samantlaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kenellekään ei pidä mennä sanomaan, että ”tässä tilanteessa tee näin”. Tällä hän kertoi tarkoittavansa sitä, miten hänen mielestään henkilöstöjohtaminen on prioriteetti numero yksi, sillä työntekijät mahdollistavat hänenkin elantonsa. Heidän töissä pysymisensä mahdollistaa myös yrityksen olemassaolon.

Seuraaja kertoi siirtymän olleen niin pitkä, ettei hän osannut mainita miten alkua olisi voinut paremmin tukea. Tämän lisäksi Luopuja on puhelimitse tavoitettavissa helposti.

Perehdytyksessä harkittiin Luopujan mukaan myös ulkopuolista apua, mutta lähinnä siksi, että osa hänen ulkoistamistaan hallinnollisista töistä tulisi seuraajan tehtäviksi.

Jokelan (2023) painottaa perehdytyksen merkitystä, kuinka siihen tulisi panostaa ja harkita myös ulkopuolista tukea.

On olemassa kuitenkin niitä niinku yhteiskunnan tukemia palveluita tai koulutuksiakin. Niitä kannattaa varmasti käyttää tai katsoa, että mikä sopisi, ettei ihan ihan suoraan kylmiltään siihen hommaan lähde, että tää on niinku sekä perehdytysvaihetta ja luopuja, tota perehdyttää ja sitten että ulkopuolelta saa vähän sitä niinku semmoista näkökulmaa että mitä tää homma on ja valmistelua siihen että minkälaiseen tota hommaan ja siellä tarvitaan tai mitä se vaatii että siinä onnistuu. (Jokela 2023.)

Haasteeksi tuntui muodostuvan tukea tarjoavien tahojen heikko tunnettuus. Esimerkiksi ulkopuolisen tuen saamiseen liittyvät tahot olivat Luopujalle hieman heikosti tunnettuja. Luopuja mainitsi yleisellä tasolla ELY-keskuksen ja yrittäjäjärjestöt, mutta tarkemmin hän ei osannut kertoa mistä ja millaista tukea niistä saisi. Vertaistukea saatiin tuttavapiiristä, mutta sinne ei välttämättä voi kertoa kaikki yrityksen asioita.

Myös seuraajalle ulkopuolisen tuen saantiväylät olivat heikosti tunnettuja. Hän ei osannut helposti kertoa mistä muualta kuin tuttavapiiristä olisi saanut tukea. Kysymykseen ”Tiedätkö mistä voit saada tukea?” hän vastasi:

Siis en, en oikeastaan. Kun olen ihan rehellinen, ni en. Et siis sanotaan näin, että tota, mulla on muutamia kavereita, joilla on firmoja. Ovat pitkäaikaisia toimitusjohtaja. Pyörittäneet isoja kokonaisuuksia, niin kyllä mä olen heiltä kysynyt muutamia asioita, mutta ei mitään sellaista virallista instanssia. (Seuraaja 2023.)

Tukea uudelle toimitusjohtajalle voidaan antaa esimerkiksi yrityksen johtoryhmän kokouksissa, joissa yrityksen tilaa ja suuntaa pystytään tarkastelemaan. Yritys X:n toimitusjohtaja ja hallitus eivät kokoonnu mitenkään sovitun säännöllisesti tai virallisesti. Seuraajan mukaan hän tietää, että voi tarvittaessa pyytää tukea Luopujalta. Toisaalta Seuraaja myös kertoi, miten he ovat Luopujan kanssa viikoittain yhteydessä yleensä puhelimitse, jolloin puhutaan isommista asioista ja ennusteista, mutta myös lähes kaikesta. Jokela (2023) muistuttaa, ettei mikroyritysten hallitus ole välttämättä haluttu paikka ja hallitustyöskentely ei aina ole kovinkaan aktiivista. Siellä usein löytyykin sukulaisia. Tämä voi myös tarkoittaa, ettei kaikilla hallituksen jäsenillä ole halua kokoontua. He voivat myös kokea, ettei heillä ehkä olisi annettavaa. Siksi on merkittävää, että hallituksen puheenjohtaja on saatavilla aina tarvittaessa, eikä hallituksen tarvitse kokoontua mitenkään säännöllisesti.

Haastattelussa haluttiin myös tietää vaihdoksen aiheuttamasta vaikutuksesta hyvinvointiin. Huonosti voiva toimitusjohtaja voi tehdä heikkoja päätöksiä. Luopuja kertoo positiivisesta vaikutuksesta. Hänellä on kuitenkin ”viralliseen eläkeikään” noin kymmenen vuotta, mutta käytännössä hän saa nauttia vapaasta jo nyt. Hän kuitenkin mainitsee, että eihän yrittäjä luonnolleen mitään voi. Hän pohtii jo muita seuraavia yritystoimintoja. Samaa lauseeseen Luopuja lisää muistutuksen siitä, miten hän olisi taas siinä oravan pyörässä mistä juuri on päässyt irti.

Myös Seuraaja kokee, että toistaiseksi hänen hyvinvointinsa on parantunut. Hän kokee, että vaikka työkuorma on kasvanut, niin siitä on tullut osakseen positiivista stressiä ja tämän lisäksi hyvinvointiin vaikuttaa myös työaika. Hän kokee, että vaikka hän käytännössä on ”koko ajan töissä”, niin se toisaalta

myös mahdollistaa vapaamman ajankäytön ilman ”hirveää säätämistä”, vaikka normaalisti pyrkiikin noudattamaan tavallista työaika.

4.4 Haastateltavien yleisiä ajatuksia vaihdokseen liittyen

Haastatteluissa haluttiin kuulla myös yleisiä ajatuksia vaihdosprosessista.

Kysymykseen koettiinko vaihdos onnistuneeksi, niin Luopujan mukaan tässä vaiheessa vielä tuntui vaihdoksen olevan onnistunut. Luopujan mukaan on ollut hieno huomata, kuinka seuraaja on kiinnostunut hänen mielestään oikeista asioista, ja he jakavat paljon samoja arvoja.

Seuraajan mukaan hänellä on vielä paljon opittavaa ja hän oppii koko ajan lisää. Koko ajan tulee yllättäviä asioita, mutta tilaukset ovat kuitenkin lähteneet aina ajallaan. Hänen mukaansa paras indikaattori siihen, että vaihdos on onnistunut, on se, kun Luopuja ei soita tai kysele asioista toistuvasti.

Muille, jotka pohtivat tai jopa prosessoivat vaihdosta, haastateltavilla oli antaa muutama ajatus pohdittavaksi.

Luopujan neuvo samassa tilanteessa oleville on, että luopujan tulisi seuraajan kanssa ottaa pitkä aika keskinäiselle keskusteluhetkelle. Teidän on oltava toisillenne rehellisiä ja keskustella ihan kaikki asiat läpi. Luopuja rohkaisee muita myös perehdytyksen osalta:

Niin homman täytyy olla se, että se pitää perustua rehellisyyteen, että siellä ei kumpikaan saa niin sanotusti valehdella mistään asiasta. Kun sulla on tuote kunnossa ja sä pystyt seisomaan sen tuotteen takana, niin kaikki muu järjestyy. (Luopuja 2023.)

Seuraaja mukaan avoimuus on erittäin tärkeä, jotta kaikki mahdollinen tarpeellinen tieto saataisiin heti hyödynnettyä. Seuraajan mukaan kaikkea tietoa ei kuitenkaan aina ole dokumentoitu, eikä hän välttämättä edes tiedä mitä pitäisi odottaa.

”Öö avoi.. avoimuus, avoimuus ja avoimuus on se, että sitä tietoa kerrottaisiin.”
(Seuraaja 2023.)

Jokela (2023) muistuttaa omistajan vastuusta. Hänen tulee tarkkailla, miten yrityksen johtaminen alkaa onnistumaan. Epäonnistumisen vaara on aina olemassa. Perehdytykseen tulee panostaa. Omistajan tulee alkuaikana seurata yrityksen tilaa aktiivisesti. Mikäli yrityksen tilanne vaatii korjaustoimenpiteitä, niin omistaja ei saa hypätä suoraan ohjiin, vaan hänen tulee tarvittaessa käydä tilannetta läpi uuden toimitusjohtajan kanssa. Omistajan tulee varmistaa, onko haluttu suunta ja päämäärä selviä. Omistajan tulee määrittää, miten korjausliike halutaan suorittaa, olivatpa syyt sitten ulkoisia tai sisäisiä. Epäonnistumisen riski myös kasvaa, mikäli uudelle toimitusjohtajalle ei kerrota kaikkea tarvittavaa tietoa. Tulee myös ymmärtää, että johtamistapoja on useita, eikä yhtä ainoata oikeaa tapaa ole olemassa. Lopputulos kuitenkin näyttää, miten asiat ovat sujuneet.

Jokela (2023) painotti paljon, että luopujan tulee ymmärtää, miten suuri muutos toimitusjohtajan työn jättäminen voi olla henkisesti ja sitä muutosta tulisi käsitellä myös mahdollisimman paljon etukäteen. Hän muistutti, kuinka esimerkiksi työn kautta luodut ystävyys- ja asiakassuhteet saattavat päättyä tai vapaa-aika saattaa lisääntyä huomattavasti, etenkin jos ei tarkoitus jatkaa työelämässä ja se voi aiheuttaa omat ongelmansa, mikäli siihen ei ole yhtään varautunut.

Luopujan mukaan hän oli ostanut valmiin yrityksen noin 20 vuotta sitten. Koska hän ei ollut perustanut yritystä tyhjästä, luonut sille koko asiakuntaa, eikä se ole ollut hänen koko elämän työnsä, niin hän kokee, että tehtävästä luopuminen ei sinällään tunnu kovin pahalta. Toisaalta hän myös jatkaa omistajan roolissa hallituksen puheenjohtajana. Vaikka hän ei sinällään enää osallistu operatiivisen johtamiseen, niin yritys on toistaiseksi vielä hänen elämässään. Hän ei siis koe luopuneensa kuin toimitusjohtajalle kuuluvista vastuista.

Myös uusi toimitusjohtaja voi olla uuden elämänvaiheen edessä.

Kysymykseen miten siirtyminen toimitusjohtajaksi on vaikuttanut Seuraajan elämään, niin hän kertoi muutoksen olleen positiivinen, mutta ei ole mitenkään kovin erityisesti vaikuttanut elämään toistaiseksi.

5 Johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen pätevyyttä (validius) eli käytettyjen tutkimusmenetelmien sopivuutta ja luotettavuutta (reliabelius) eli toistettavuutta tulee arvioida virheiden, mutta myös tulosten kannalta (Hirsjärvi ym. 2016, 231–233).

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset vastaavat aiheetta. Luotettavuuden, reliabeliuksen, näkökulmasta otanta oli hyvin pieni, mutta kyseessä oli tapaustutkimus. Tämä tutkimus on laadittu siten, että se on helposti toistettavissa.

Tämä tutkimus on tutkimusmenetelmien osalta pätevä, eli validi. Tämä tutkimus on tapaustutkimus. Tässä työssä ei testattu hypoteesia eikä tämä ollut mielipidetutkimus. Työn luonne vaati subjektiivista näkemystä henkilöiden kokemuksista ja subjektiivinen näkemys hankittiin haastattelemalla henkilöitä, jotka työskentelevät Yritys X:ssä sekä henkilöiltä, jotka toimivat konsultteina tämän opinnäytetyön kaltaisissa toimitusjohtajan vaihdoksissa. Näitä vastauksia verrattiin olemassa olevaan teoriamateriaalin.

5.2 Tutkimuksen yhteenveto

Työn tutkimuksella pyrittiin selvittämään, mitä asioita tulee huomioida mikroyrityksen toimitusjohtajan vaihtumisessa. Mitä asioita olisi huomioitava, jotta vaihdos saisi yrityksen näkökulmasta mahdollisimman hyvät lähtökohdat, kun kyseessä ei ole sukupolvenvaihdos. Tutkimuksen toivotaan helpottavan myös muita mikroyrityksiä onnistumaan toimitusjohtajan vaihdossa, kun uusi toimitusjohtaja tulee perheen ulkopuolelta eikä omistusrakenteessa tapahdu muutoksia.

Päätutkimuskysymyksenä oli, mitä asioita mikroyrityksen toimitusjohtajan vaihdossa olisi hyvä huomioida, jotta vaihdos ei kuormittaisi henkilöitä, henkilöstöä tai yritystä liikaa? Tähän haettiin myös lisätietoa apukysymysten avulla: mitkä valmiudet uudella toimitusjohtajalla helpottavat työtehtävää ja millaiset tukitoimet ovat henkilövaihdossa avainasemassa? Haastattelussa saadut vastaukset yhdistyvät teoriamateriaalin.

5.2.1 Suunnittelusta rekrytointiin

Toimitusjohtajan vaihtamiseen voidaan joutua joko suunnitellusti tai pakosti. Vaihdomista voidaan suunnitella esimerkiksi edellisen toimitusjohtajan eläköitymisen vuoksi, tai kun sukupolvenvaihdos ei ole mahdollinen, mutta joskus siihen voidaan joutua äkillisesti ja pakosti. Toimitusjohtajan merkitys yritykselle on kriittinen. Tärkeää organisaation kannalta olisi olla joku henkilö, joka pystyisi tarvittaessa jollain tavalla sijaistamaan toimitusjohtajaa.

Vaikka lähtötilanne vaihdokseen jätetään huomioimatta, niin yrityksen omistajien tulee huomioida vaihdossa toimitusjohtajalle annettava selkeä työnkuva sekä mihin suuntaan hänen halutaan yritys vievän, mikä on tärkein asia mitä hänen tulee saavuttaa, mitä keinoja hän voi siihen käyttää ja mitkä ovat päävastuita tehtävissä.

Nämä edellä mainitut määritykset ovat tärkeitä kriteereitä erityisesti rekrytointia ajatellen, sillä näiden avulla voidaan määrittää, millaisia valmiuksia tai ominaisuuksia varustettua henkilöä haetaan. Tämä myös merkittävästi vähentää epäonnistumisen riskiä, sillä nämä määritykset selkiyttävät myös organisaation haluttua suuntaa.

Siinä missä esimerkiksi Eloranta (2018, 73–74) kertoi olleensa Neste Oy:n hallituksen puheenjohtajana, kun Nesteen toimitusjohtaja kertoi hänelle hyvissä ajoin päätöksestään jäädä eläkkeelle vuonna 2018, niin Nesteen hallitus alkoi suunnittelemaan toimitusjohtajan vaihtoa yli kolme vuotta ennen siirtymistä. Puolitoistavuotta ennen varsinaista ajankohtaa palkattiin kaksi

rekrytointikonsulttia viemään asiaa eteenpäin ja kandidaatteja oli aluksi yli 300 henkilöä, joka lopuksi tietenkin päättyi yhteen henkilöön.

Tämän Nesteen prosessin voi käytännössä kopioida suoraan myös mikroyritykseen. Realiteetti voi kuitenkin hyvin suurella todennäköisyydellä olla, ettei mikroyrityksen omistaja ole halukas käyttämään hyvin suuria summia rahaa kahteen rekrytointikonsulttiin. Lisäksi voidaan myös olettaa, ettei halukkaiden kandidaattien määrä olisi vastaava kuin Nesteen toimitusjohtajakandidaattien määrä.

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei rekrytointiin välttämättä tarvitse käyttää ulkopuolisesti apua. Tämänkin opinnäytetyön osalta toimitusjohtajakandidaatti rekrytointiin käytännössä tuotantoon, mutta rekrytointiprosessiin oli jo määritelty ominaisuuksia ja valmiuksia, joita haluttiin myös tulevalta toimitusjohtajalta.

Johtajasopimus on ymmärrettävästi hieman tuntemattomampi asia, sillä eivät omistajayrittäjät tee itsellensä erillistä toimitusjohtajasopimusta eikä mikroyrityksessä välttämättä ole muita johtajasopimuksen alaisia tehtäviä. Palkatulle toimitusjohtajalle tulisi tehdä johtajasopimus, sillä se hyödyttää molempia osapuolia. Tämä vahvistaisi varmimmin käsitystä siitä, mikä on toimitusjohtajan asema, rooli ja vastuu. Tätä työtä varten tutustuin Ylemmät Toimihenkilöt YTN:n julkaisemaan johtajasopimusoppaaseen, jossa oli saatavilla toimitusjohtajan sopimusmalli (Ylemmät Toimihenkilöt YTN 2019, 12–22). Valmiita johtajasopimusmalleja on siis saatavilla ja niihin kannattaa tutustua jo etukäteen.

Sekä luopujan kuin seuraaja toimitusjohtajan roolit ja vastuut tulisi olla dokumentoituna. Tämän tarkoituksena on selkeyttää mihin asioihin heidän toimenkuvansa ja vastuunsa rajoittuu. Haastatteluissa annettiin esimerkki tilanteesta, jossa luopujalla on vaihdoksen jälkeen vielä rooli yrityksessä esimerkiksi tuotekehityksessä. Mitä tapahtuu, jos luopuja tahattomasti vuosikymmenten tottumuksesta antaa käskyjä tuotannossa? Ketä henkilöstö tottelee? Entä jos sen seurauksena esimerkiksi joku toimitus viivästyy, niin kenen vastuulla se on?

Mikroyrityksissä kokoluokat vaihtelevat, mutta tämän opinnäytetyön osalta Yritys X:ssä myös toimitusjohtaja osallistui itse tuotannon työntekoon. Hallinnolliset työt, kuten taloushallinto, oli ulkoistettu. Haastattelussa kävi ilmi, miten tämä helpotti myös perehdytysvaihetta. Pyykkö (2011, 47) kuvailikin yrittäjällä rooleja oleva vähintään neljä, mutta mikroyrityksen palkkatoimitusjohtajalla niitä saattaa olla vähintään kolme: johtaja, myyjä sekä tekijä. Tällaiseksi kuvattiin Yritys X:n osalta toimitusjohtajan työ. Tämän lisäksi haastatteluissa muistutettiin, miten toimitusjohtajan tulisi tunnistaa oma roolinsa yrityksessä, vaikka toimitusjohtajana osallistuisi päivittäisen tuotantotyöhön, kuten Yritys X:n tapauksessa.

Tämän opinnäytetyön tapauksessa uusi toimitusjohtaja nousi tuotannon henkilöstöstä. Tämä saattaa aiheuttaa henkilöstössä sisäistä eripuraa, jota myös tässä tapauksessa hyvin maltillisesti ilmeni. Kysymykseen saattaa tulla, miksi juuri tietty henkilö nostettiin. Siksi viestintään ja henkilöjohtamiseen tulee panostaa. Lisäksi ongelmaksi saattaa muodostua kunnollisen perehdytyksen puute seuraajalle, kun henkilö on jo ollut osa yrityksen henkilöstöä.

Erilaisten mittareiden asettaminen uuden toimitusjohtajan työn tuloksen seurantaan ei välttämättä ole tarpeellista. On kuitenkin erityisen tärkeää seurata yrityksen tilaa ja tilannetta. Tämän seurannan vastuu on, etenkin alkuvaiheessa, yrityksen omistajalla. Omistajalla on ollut toimitusjohtajaa palkatessaan tietty visio yrityksen tulevaisuudesta, ja hän on antanut palkatulle toimitusjohtajalle mandaatin, keinot ja aikajänteen, joiden avulla ne tulisi saavuttaa.

Yrityksellä saattaa olla myös niin sanottuja ”kestohaasteita”. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että yritys ei löydä helposti rekrytoitavaksi työhön sopivia henkilöitä, esimerkiksi sijaintinsa vuoksi. Yritys mahdollisesti käyttää tuotteessaan raaka-ainetta, jota ei ole saatavilla helposti. Kaikissa vastaavan kaltaisissa tapauksissa seuraajalle tulee antaa tieto. Tämän lisäksi määrittää, millainen prioriteetti tällaisen kestoasteen selvittäminen on.

5.2.2 Tukitoimet ovat avainasemassa onnistumisessa

Koko vaihdoksen nopea onnistuminen on kiinni perehdytyksestä.

Perehdytyksessä tärkeitä sanoja ovat avoimuus ja luottamus.

Yritys X:n osalta perehdytys koettiin onnistuneeksi, mutta se ei tarkoita perehdytykseen olleen täydellinen. Ulkopuolista tukea harkittiin, mutta sitä ei koettu vielä tarpeelliseksi. Sekä Luopuja kuin Seuraajakin ymmärtävät ulkopuolisen tuen merkityksen ja sitä hankitaan heti, kun se koetaan tarpeelliseksi.

Haastatteluissa kävi ilmi, etteivät tuen saamiseen liittyvät tahot olleet hyvin tunnettuja. Ymmärrän tämän, sillä myös itse hain opinnäytetyötä varten apua esimerkiksi ELY-keskuksen internetsivuilta ensin väärästä paikasta ”Johtamisen ja henkilöstön” aihealueelta. Kyseessä olikin kuitenkin Kasvu ja kansainvälistyminen, joka mielestäni ei sopinut tähän kontekstiin suoraan, etenkin kun kyseessä ei ollut kasvu eikä kansainvälistyminen, vaan toimitusjohtajan vaihdos.

Muutos tulee vaikuttamaan sekä luopujan kuin seuraajankin hyvinvointiin.

Tämän opinnäytetyön osalta vaikutukset niin Luopujan kuin Seuraajankin hyvinvointiin olivat positiivisia.

Tämän opinnäytetyön tapauksessa voi olla merkittävä ero verrattuna moneen muuhun mikroyrityksen toimitusjohtajan vaihdokseen, etenkin Luopujan osalta: hän oli ostanut aikanaan yrityksen, hän ei perustanut sitä. Koska Luopujan mukaan hän ei luopunut kuin toimitusjohtajan työstä, eikä yritys ollut siis ”hänen elämän työnsä”, niin vaihdos ei romahduttanut hänen elämäänsä.

Huomio muutoksen merkityksestä asia tuli esiin asiantuntijan haastattelussa ja tämän vaikutukset ovat luopujan erityisen tärkeä ymmärtää.

Toimitusjohtajantyöstä luopuminen voi olla henkisesti erittäin suuri muutos ja asiaa tulisi käsitellä etukäteen mahdollisimman paljon.

Mikroyrityksissä hallitus tai johtoryhmä saattaa kokoontua vain lainsäädännön rajoissa. Mikroyrityksessä toimitusjohtajan työn onnistumisen kannalta säännöllinen kokoontuminen johtoryhmän kanssa ei ole välttämätöntä, vaan tärkeää on seuraajalla oleva tuki esimerkiksi luopujasta, jonka kanssa voi

keskustella esimerkiksi puhelimitse tarvittaessa. Teoriamateriaaleissa viitataan siihen (esimerkiksi (Quigley & Hambrick 2012), miten uuden toimitusjohtajan työhön saattaa vaikuttaa edellisen toimitusjohtajan (omistajan) jääminen hallitukseen. On ymmärrettävää, miten omistaja saattaa aluksi olla hyvin varuillaan linjauksista, joita uusi toimitusjohtaja tekee ja halukkuus puuttua seuraajan työhön on matala.

5.2.3 Valmiudet helpottava tehtävässä aloittamista

Mikroyrityksiä saatetaan perustaa "tarpeesta". Tarkoituksena on esimerkiksi työllistää itsensä tai huomataan jokin aukko esimerkiksi saatavilla olevissa palveluissa ja tämä halutaan täyttää. On sanomattakin selvää, etteivät kaikki toimitusjohtajat ole korkeakoulutettuja. Toimitusjohtajan työssä voikin onnistua hyvin erilaisilla pohjakoulutuksilla.

Sekki ja Niemi (2016, luku 4) painottivat materiaalissaan, että oli yrityksen koko mikä tahansa, niin ymmärrettävistä syistä on helppo uskoa toimitusjohtajalla olevan korkeakoulututkinnon helpottavan päätösten tekoa. On selvää, ettei tutkinto tee kenestäkään super-ihmistä, mutta se auttaa pohtimaan asioita erilaisten faktojen pohjalta. Tämä voidaan kääntää myös niin päin, että mikäli toimitusjohtajalla ei ole minkäänlaista kurssia tai koulutusta yrityksen johtamiseen, niin kuinka paljon enemmän työtä se on vaatinut. Asia voidaan kääntää myös yritystoiminnan kannalta aina merkityksellisesti, kuinka paljon enemmän taloudellista etua kouluttautumisesta olisi voinut tulla. Tässä työssä viittasin myös Olivarin (2016) tutkimukseen, jossa tutkittiin eri motivaatiotekijöiden ja koulutuksen suhdetta taipumukseen innovaatioihin. Tämä tuki Sekin ja Niemen (2016) havaintoja ja antoi työn kannalta myös sen näkökulman siihen, miten koulutus auttaa paremmin näkemään potentiaalisia kehityskohteita itsessä ja yrityksessä.

Yrityksessä missä myös toimitusjohtaja osallistuu päivittäisen palvelun tuottamiseen tai tuotantoon, kuten Yritys X:ssä, niin toimitusjohtajan on hyvin tärkeää osata ja ymmärtää miten tämä palvelu tai tuote tuotetaan. Vaikka luopumisen yhteydessä yritykselle tehtäisiin merkittävä strateginen uudistus,

niin se epätodennäköisesti kuitenkin tarkoittaisi kymmenen uuden työntekijän palkkaamista ja seuraajan rooli onkin vain hoitaa "toimistotöitä". Yritys X:n esimerkin mukaan, toimitusjohtaja saattaa usein mennä esimerkiksi tuuramaan äkillistä sairauspoissaoloa. Tämä päivittäisen tuotantotyön osaaminen ja ymmärtäminen on suuri apu koko yrityksen hallinnan osalta.

Toimitusjohtajan tulisi kuitenkin ymmärtää oma asemansa, eikä hänen tulisi olla ratkaisemassa jokaista pientäkin ongelmaa. Toimitusjohtajan työ on kokonaisvaltaisempi ja hänen tuleekin varmistaa yrityksen toiminta ja mahdollistaa työn teko.

Hallinnollisia tehtävät eivät välttämättä ole henkilölle mieluisia, kuten Yritys X:n osalta kävi ilmi, mutta ne ovat pakollisia. Luopuja teki vain kaiken tarvittavan ja osti muun ulkopuoliselta toimijalta. Taas vastaavasti Seuraaja oli selvästi kiinnostuneempi ja halukkaampi näihin töihin ja hän kertoikin aktiivisesti tutkivansa erilaista saatavilla olevaa dataa ja etsivänsä erilaisia vaihtoehtoja sekä ratkaisuja yritystoiminnan kannalta.

Johtamisen ulottuvuuksia ovat tekniset -, ihmissuhde- tai vuorovaikutus- ja käsitteelliset (esim. strategiset) taidot. Asiantuntijan mukaan nämä tunnetaan hyvin, mutta eri osa-alueilla toimista ei välttämättä hallita.

Luopujasta tuli johtaja hänen mukaansa hieman "yllättäen" kun tuli mahdollisuus ostaa yritys. Hänellä ei ollut kokemusta johtamistyöskentelystä aiemmin, joten hänen tuli opetella nämä kaikki käytännössä välittömästi ja melko nopeasti, sillä yritys kuitenkin toimi ja palveli asiakkaita koko omistajavaihdoksen ajan.

Seuraajalla oli ollut mahdollisuus opetella näitä ulottuvuuksia hieman pienimmissä osissa aiemmissä työsuhteissa vastuiden kasvaessa ja tämä helpotti toimitusjohtajan positiossa aloittamista. Tämän lisäksi Seuraaja pystyi tässä tapauksessa tekemään asioita rinnakkain Luopujan kanssa.

Sekä Luopuja kuin Seuraajakin mainitsivat suurimmaksi haasteeksi toimitusjohtajan työssä henkilöjohtamisen sekä siihen liittyen resurssienhallinnan. He kertovat, miten pienessä yrityksessä hierarkiarakenne on pieni ja siksi työntekijöistä tulee myös osaltaan ystäviä.

Tämä tarkoittaa, miten esimerkiksi heikon markkinatilanteen takia annettava lomautusilmoitus on varsin epämiellyttävä asia, vaikka molemmat osapuolet ymmärtävät, miksi se on tehtävä.

Valmiudet toimitusjohtajan työhön olivat toisistaan poikkeavat. Eduksi Luopuja koki, kun hän tunsu yrityksen ja sen asiakaskunnan valmiiksi, ennen yrityksen ostopäätöksen tekemistä. Seuraaja puolestaan kertoi eduksi valmiudet hänen monipuolisesta työhistoriastaan.

Siksi myös vastaukset kysymykseen ”mikä valmius olisi helpottanut?” olivat toisistaan poikkeavat. Luopuja mukaan ”melkein mikä vain” olisi auttanut, mutta siinä tilanteessa ei ollut mahdollisuutta. Seuraajan puolestaan ei osannut nimetä mitään todella erityistä tarvetta sillä hetkellä.

5.2.4 Vaihdosprosessissa tehtyjä havaintoja

Sekä Luopuja kuin Seuraajakin kokivat haastattelun hetkellä vaihdosprosessin olevan onnistunut. Toki prosessi on käynnissä ja Seuraajan mukaan hän oppii koko ajan vielä lisää.

Muille vastaavassa tilanteessa oleville haastateltavilla oli jakaa pari näkökulmaa. Luopujan koki rehellisyyden toisiaan kohtaan olevan aivan kriittisessä asemassa. Seuraaja totesi saman ja muistutti avoimuudesta. Tätä myös painotti Jokela (2023). Epäonnistumisen riski kasvaa, mikäli kaikkea tietoa ei kerrota. Myös epäselvästi annettu suunta tai päämäärä ovat riskitekijöitä epäonnistumiselle. Muutosprosessi ottaa aina aikansa ja joskus yritykselle voi tulla pieni notkahdus. Tässä tilanteessa omistaja/ luopuja ei saa hypätä suoraan ”rattiin”, vaan hänen tulla varmistaa antaneensa kaiken tarvittavan tiedon seuraajalle, sekä ilmaissut selkeästi haluamansa suunnan. Tarvittaessa he yhdessä seuraajan kanssa etsiä ratkaisuja. Vastuu onnistumisesta on lähtökohtaisesti omistajalla / luopujalla.

Seuraaja myös muistutti, ettei tällaisessa tilanteessa usein kaikkea ei ole dokumentoitu, oli kyseessä siten valmistusparametri tai potentiaalisen asiakkaan puhelinnumero, ja sen vuoksi tulee yllättäviä tilanteita.

Jokela (2023) painotti erittäin vahvasti, miten luopuminen voi olla erittäin suuri muutos elämässä ja sen psykologista prosessointia tulisi alkaa käsittelemään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Luopumisessa saattaa tulla muutoksia ystävyssuhteisiin ja vapaa-aikaan, mikäli työelämästä on tarkoitus siirtyä pois. Luopuja antoi vielä näkökulmiksi erilaiset lähtökohdat: oletko rakentanut itse yrityksen vai onko yritys ostettu, kuten tämän opinnäytetyön tapauksessa.

Ihmiset ovat persooniltaan erilaisia. Seuraajan miete toimitusjohtajaksi siirtymisestä oli luonnollisesti innostus tehtävään. Sen tuoma vastuu on tuonut uutta päivittäiseen työhön, mutta ei muuten suoranaisesti vaikuttanut juurikaan arkielämään kuin ajankäytön hallinnan osalta uusi työtehtävä helpotti.

5.2.5 Yhteenveto vaihdosprosessista

Työn päätutkimuskysymys oli, mitä mikroyrityksen toimitusjohtajan vaihdossa olisi hyvä huomioida, jotta vaihdos ei kuormittaisi henkilöitä, henkilöstöä tai yritystä liikaa? Tarkentavat tutkimuskysymykset olivat mitkä valmiudet uudella toimitusjohtajalla helpottavat työtehtävää sekä millaiset tukitoimet ovat henkilövaihdossa avainasemassa. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Vaihdosprosessi.

Edellä kuvattu vaihdosprosessi on tietenkin aina tapauskohtainen.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen, mitä mikroyrityksen toimitusjohtajan vaihdossa tulee huomioida, niin vastaus on vaihdoksen suunnitteluprosessiin panostaminen ja tukitoimien tärkeys. Päävastuu vaihdoksen onnistumisesta on omistajalla / luopujalla. Tulee selvittää realistisesti yrityksen nykyinen tila, mihin suuntaan yrityksen halutaan menevän, millaisilla keinoilla ja aikajänteellä tämä saavutetaan. Näiden avulla määritetään myös toimitusjohtajaksi rekrytoitava henkilön profiilia. Luopujan tulee valmistella myös itsensä vaihdosta seuraavan aikaan. Haasteita saattaa ilmetä, mikäli seuraajalle on annettu epäselvät ohjeistukset ja hän vie yritystä väärän suuntaan. Voi myös olla, ettei luopuja uskalla päästä irti ("tupla-johtajuus"). Toisaalta seuraaja ei ymmärrä omaa asemaansa tai ei ehkä uskalla pyytää apua. Vastuiden jaosta ja uusista rooleista olisi hyvä kirjallinen dokumentti, kuten myös johtajasopimuksesta. Näiden tarkoitus on turvata molempia osapuolia.

Tarkentavaan tutkimuskysymykseen, mitkä valmiudet uudella toimitusjohtajalla helpottavat työtehtävää, niin mikroyrityksen toimitusjohtajaksi ei ole yhtä mallia tai vastausta. Koulutuksesta on hyötyä, mutta se ei ole pakollista. Hyvin monenlaisin taustoin voi onnistua toimitusjohtajan työssä. Tärkeää on tuntea kyseisin yrityksen tuotteet tai palvelut, hallitset kokonaisuuksia ja ymmärrät johtamisen eri ulottuvuuksien merkityksen liiketoiminnassa. Tärkeintä on ymmärtää yritystoiminnan iso kuva.

Tarkentavaan tutkimuskysymykseen millaiset tukitoimet ovat henkilövaihdossa avainasemassa, niin kaiken ydin on perehdytyksessä ja perehdytyksessä asioista tulee keskustella avoimesti ja rehellisesti. Vastuu perehdytyksestä on omistajalla / luopujalla. Lisäksi tulisi muistaa, että aina on olemassa dokumentoimatonta tietoa. Lisäksi tulee tiedostaa, miten monia johtamistyyliä on, eikä johtamiseenkaan ole yhtä oikeaa tapaa. Ongelmatilanteet tulee ratkaista yhdessä. Onnistumisen edellytyksenä on yrityksen hallitukselta antama tuki toimitusjohtajalle. Omistajan tulee seurata yrityksen tilaa. Ulkopuolista tukea on kuitenkin saatavilla eri tavoin ja sitä kannattaa hyödyntää. Kyseessä voi olla iso elämän muutos niin luopujalle kuin seuraajallekin ja tämän asian käsittelyyn tulee panostaa.

6 Pohdinta

6.1 Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa ilmi tullut asia, joka vaatii kehittämistä ja on lisäksi helppo toteuttaa, liittyy ulkoisen tuen tunnettavuuteen. Vaikka otanta johtajien näkökulmasta oli pieni, niin myös itse tutkijana pyrin etsimään tätä tietoa internetistä tätä työtä varten. Esimerkiksi ELY-keskuksen internet-sivustolta etsin tietoa väärästä paikasta ”Johtamisen ja henkilöstön” aihealueelta, joka tuntui kovin loogiselta, ja mutta tietoa olikin saatavilla ”Kasvu ja kansainvälistyminen” aihealueelta. Tämä ei taas tuntunut kovin loogiselta, koska en etsinyt tietoa kasvuun tai kansainvälisyyteen liittyen. Lisäksi löytyi runsaasti konsulttitoimistoja, joista varmasti saa asiantuntemaa apua, niin itse vaihdokseen kuin perehdytykseen.

Toinen ilmi tullut asia, joka on pyörinyt medioissakin vuosia, on mielenterveyteen liittyvistä mahdollisista haasteista kertominen ja tunnistaminen näissä tilanteissa sekä mistä siihen saa tukea. Vuosikymmeniä omaa yritystään johtanut ja rakentunut henkilö, jolle yritys on ollut koko elämä, ”oma lapsi”, voikin tippua täysin tyhjän päälle. Tilanne, jossa asiakkaista tai muista sidosryhmäläisistä on tullut ystäviä, eivät enää välttämättä kuulukaan omistajan elämään. Tähän liittyvää tuen saatavuutta tulisi näkyvämmiin tuoda esille.

6.2 Mahdollisuudet jatkotutkimuksiin

Johtamiseen ja johtajaan liittyviä elementtejä, kuten ominaisuudet tai taidot, on tutkittu paljon. Tämän opinnäytetyön osalta oli kyseessä yksittäistapaustutkimus ja tämä tutkimus on helposti toistettavissa ja se tulisi myös toistaa mahdollisimman pian, jotta voisimme päätellä, onko esimerkiksi tuen tunnettuus heikompaa kuin sen oletetaan olevan. Tämän tutkimuksen pohjalta voisi lähteä tutkimaan esimerkiksi, millaisilla koulutustaustoilla mikroyrityksen toimitusjohtajia on ja miten heidän koulutustarpeisiinsa voitaisiin vastata

paremmin tai miten hyvin he ovat tietoisia saatavilla olevista tuesta. Näistä saaduilla tuloksilla voidaan tarkemmin analysoida millaisia asioita voisi vielä enemmän painottaa mahdollisissa koulutuksissa tai viestinnässä.

6.3 Kriittinen pohdinta

Tätä työtä vaikeutti lähdemateriaalin puute. Sukupolvenvaihdoksesta löytyi runsaasti tietoa, mutta siinä tapauksessa tapahtuu myös muutoksia omistusrakenteessa, joita taas tämän opinnäytetyön osalta ei tapahtunut. Suuria yrityksiä koskevaa materiaali oli saatavilla paljon, mutta pienen yrityksen osalta sitä ei ollut. Tämä oli jotenkin yllättävää, kun vertaa mikroyritysten määrään 310939 kappaletta Suomessa vuonna 2020 (MY-Tilasto 2022) ja ehkä siksi mahdollista avun tarvetta olisi paljon. Suurten yritysten toimista voidaan soveltaa jotain kohtia, mutta näissä tarvitsee huomioida käytettävät resurssit sekä myös omat tarpeet.

Ulkopuolisen tuen heikko tunnettuus pääsi yllättämään. Kaikki tietävät, että tukea on varmastikin tarjolla, mutta ei oikein tietoa mistä. Itse ajauduin tässä myös harhaan esimerkiksi ELY-keskuksen internetsivuilla ja toisaalta myös aiemmin mainitsemani lähdemateriaalin puute tukee tätä. Olemmeko tilanteessa, jossa asiantuntijat keskenään keskustelevat, ”nyt on hyvä tuki ja helposti saatavissa”, mutta asia ei jalkaudu sitä tarvitsevalle. Olen tällaisesta luulosta itse hyvin tietoinen, sillä työskentelen asiantuntijaorganisaatiossa missä tämän kaltainen ”harha” on myös arkipäivää. Asia ei ole todellisuudessa selkeä kuin itse tekijöille.

Yrityksiä perustetaan erilaisista tarpeista ja lähtökohdista. Oletan monen haluavan ensisijaisesti työllistää itsensä ja monesti he ovatkin ajan kuluessa saavuttaneet jotain suurta. Heistä viimeistään ajan kuluessa tulee todellisia moniosaajia yritystoiminnan ympärillä. On täysin selvää, että toimitusjohtajan työssä onnistuu monella eri valmiudella ja koulutus pohjalla. Koulutukset voivat helpottaa työssä aloittamista ja selviytymistä, mutta ne eivät takaa menestymistä. Mielestäni mitä tahansa yritystoimintaan liittyvää kurssia tulisi

erittäin vakavasti harkita etenkin tilanteeseen, jossa aloitetaan ensimmäistä kertaa toimitusjohtajan työssä. Jos ei ihan heti aloittaessa, niin mahdollisimman pian. Vaikka ensimmäisessä palkkatoimitusjohtajan toimessa aloittaessa perehdytyksessä viestittäisiin jostain yritystä koskevasta asiasta tai tavasta toimia, niin olisi hyvä varmistaa kuinka ajantasainen kyseinen tieto tai tapa toimia on. Tämä on omakohtainen kokemukseni täysin muusta kuin toimitusjohtajan toimesta, mutta työelämästä kuitenkin. Perehdytyksessä saamani standardisointiin liittyvä tieto oli vanhentunut yli kymmenen vuotta sitten, joka aiheutti sinä aikana tehtyihin töihin kuukausia kestäneen tarkastustoimien aloittamisen.

Tässä opinnäytetyössä Luopuja painotti vahvasti henkilöstöjohtamisen merkitystä ja se oli myös hänen suurin murheensa perehdytyksen osalta. Haluan muistuttaa, ettei hän ollut kouluttautunut johtotehtäviin, eikä hän pitänyt itseään johtajana, mutta näki tämän osa-alueen merkitykselliseksi yritystoiminnalleen. Pidän tästä henkilöjohtamista painottavasta ajatusmallista. Tämä antaa myös mahdollisuuden yritykselle kehittyä. Mielestäni liiketoiminnan kehittämisen tulee olla jatkuvaa, vaikka pienin askelin. Liiketoimintaa ei kuitenkaan voi kehittää ilman hyvää henkilöstöjohtamista. Ne kulkevat mielestäni hyvin vahvasti yhdessä. Henkilöstöjohtamiseen ja viestintään on onneksi nykyään saatavilla hyvin erilaisia koulutuksia.

Aiemmin tässä opinnäytetyössä mainittiin myös tilanne, jossa asiakkaista tai muista sidosryhmäläisistä on mahdollisesti tullut ystäviä ja he eivät enää välttämättä kuuluisikaan omistajan elämään. On paljon mahdollista, ettei tällaista asiaa oteta tarpeeksi vakavasti toimitusjohtajan toimesta luovuttaessa ja tämä halutaan sivuuttaa vain olankohautuksella. Esittäisin sitä varten kysymyksen luopujalle: millä täytät tulevan ”tyhjiön” elämässäsi? Vitsinä voit saada vastauksen, että päihteillä, mutta toivottavasti se ei ole totuus.

On helppo uskoa, kuinka paljon etenkin mikroyrityksissä on dokumentoimatonta hiljaista tietoa. Se on näkyvissä vieläkin isoissakin organisaatioissa, mutta selvästi vähenevissä määrin. Tämä sama hiljainen tieto voi olla hyvinkin merkityksellisessä osassa mikroyrityksen toimintaa. Omia oppeja ja tietoja olisi

yrittäjätoimitusjohtajankin hyvä kerätä talteen, kun nykyään muistipanot vielä onnistuvat vaivattomasti esimerkiksi älypuhelimella. Isoissa organisaatioissa on ymmärretty hiljaisen tiedon merkitys toisestakin näkökulmasta: se auttaa esimerkiksi nopeammin juuri palkattua henkilöä aloittamaan ”tuottavan työn”.

Johtajasopimus ja johtajan vastuut ovat mielestäni edelleenkin osittain yllättävänkin tuntemattomia. Toki sen ymmärtää siitä näkökulmasta, ettei tämän kaltaisia johtajasopimuksia kuulu tehdä kukaan kaikille ja mikroyrityksissä vielä harvemmin. Saman aikaisesti jään pohtimaan myös tavallisia työsopimuksia tai esimerkiksi alihankintasopimuksia. Miten hyvin mikroyrityksissä yleisestikin tunnustetaan nykyajan sopimusoikeudellisia asioita?

Lähteet

- Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. 2009. Founders, heirs, and corporate opacity in the United States. *Journal of Financial Economics*, 92(2), 205–222.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. 2003. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance* (New York), 58(3), 1301–1328.
- Asiantuntija B. 2023. Puhelinhaastattelu 9.10.2023.
- Ciampa, D. 2016. After the Handshake. *Harvard Business Review*, 94(12), 60–68.
- Elo-Pärssinen, K., & Heinonen, J. 2019. Uudistuva perheyrittäjä: Perhe, omistajuus ja liiketoiminta. Helsinki: Alma Talent.
- Eloranta, J. 2018. Hallitus johdon tukena. Helsinki: Alma Talent.
<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/BAXBATJBGED#piste:ti>. 23.7.2023.
- ELY-keskus. 2023. ELY-keskuksen -www-sivut. <https://www.ely-keskus.fi>. 12.8.2023.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. <http://hdl.handle.net/10138/153032>. 13.2.2024.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123/tutkimushaastattelu-teemahaastattelun-teoria-ja-kaytanto>. 16.4.2023.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21.painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Teoksessa *Business*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2/esimiesosaaminen-liiketoiminnan-menestystekija>. 13.4.2023.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. L. (Toim.). 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Jokela, R. 2023. Senior Executive Coach. *Business Coaching Finland*. Asiantuntijan tallennettu puhelinhaastattelu 29.9.2023.
- Kang, H. C., & Kim, J. 2016. Why do family firms switch between family CEOs and non-family professional CEO? Evidence from Korean Chaebols. *Review of Accounting and Finance*, 15(1), 45–64.
<https://doi.org/10.1108/RAF-03-2015-0032>. 16.4.2023.
- Kehusmaa, K. 2011. Toimitusjohtaja: Kulmahuoneen kuningas, ritari ja narri. Helsinki: Kauppakamari.
- Keil, T., & Zangrillo, M. 2019. Don't Set Your Next CEO Up to Fail. MIT Sloan Blogs. 10.12.2019. Blogi. <https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/don-t-set-your-next-ceo-up-to-fail/docview/2323173284/se-2?accountid=14774>. 28.7.2023
- Korhonen, H., & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/FADBHXDTEB>. 13.4.2023.

- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>. 9.8.2023.
- Muntean, C. 2020. *The Successful New CEO: The Core Leadership Principles That Will Guide Your First Year*. New York, Yhdysvallat: Business Expert Press. <https://urly.fi/3sdh>. 21.4.2023
- MY Tilastot. 2022. MY-Tilastot: Avainluvut. https://www oulu.fi/my_tilastot/avainluvut.html. 28.4.2023.
- Nurmi, H.-M. 2021. *Toimitusjohtaja: Johda ja ajattele kuin menestyvä toimitusjohtaja*. Helsinki: Kauppakamari.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5/kehittamistyon-menetelmat>. 11.2.2024.
- Olivari, J. 2016. Entrepreneurial traits and firm innovation. *Eurasian Business Review*, 6(3), 339–360. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0060-6>
- Osakeyhtiölaki 624/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6laki>. 5.8.2023.
- Pitkäranta, A. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun*. Jokioinen: e-Oppi.
- Pyykkö, M. 2011. *Minustako yrittäjä? Teoksessa Empiria*. Helsinki: Talentum. Noudettu osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/DAIBHXCTDG#>. 9.9.2023.
- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. 2012. When the former ceo stays on as board chair: Effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834–859. <https://doi.org/10.1002/smj.1945>. 5.8.2023.
- Sekki, A., & Niemi, M. 2016. *Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta*. Helsinki: Talentum Pro. <https://urly.fi/3sde>. 9.3.2023.
- Suomen Yrittäjät. 2023. *Suomen Yrittäjien -www-sivut*. <https://www.yrittajat.fi/>. 12.8.2023.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521418433>. 21.7.2023.
- Tilastokeskus. 2023. *Mikroyritys*. Noudettu, osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>. 12.4.2023.
- Torppa, T. 2013. *Yksin työskentelevän opas*. Helsinki: Talentum. <https://urly.fi/3sdc>. 3.9.2023.
- Viitala, R., & Jylhä, E. 2013. *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Teoksessa *Business*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6412-8>. 13.4.2023.
- Viitala, R., & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Teoksessa *Business*. Helsinki: Edita. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>. 19.7.2023.
- Virtanen, A., & Salminen, I. 2023. *Hallituksen puheenjohtajan opas: Johda pk-yritys menestykseen*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. 13.4.2023.

Ylemmät Toimihenkilöt YTN. 2019. Johtajasopimusopas. https://ytn.fi/wp-content/uploads/2019/02/ytn_johtajasopimus_2019_web.pdf.
2.8.2023.

Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyö on tapaustutkimus. Sitä tukemaan käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja sitä varten tutkimusaineistoa kerätään haastatteluiden avulla. Haastateltaville on kerrottu, että tällä työllä on toimeksiantaja ja hyväksytty opinnäytetyö julkaistaan Theseus-verkkosivustolla (www.theseus.fi). Toimeksiantajan pyynnöstä toimeksiantajayritys on salattu opinnäytetyössä ja työssä siitä käytetään nimitystä Yritys X.

Haastattelusta ei kerätä haastateltavista tunnistettavaa tutkimusaineistoa ja kaikki haastateltavat anonymisoidaan opinnäytetyössä, mikäli haastateltava näin haluaa (Hyvärinen ym. 2017, 360–361).

Haastattelu tallennetaan äänitallentimella tai mahdollisesti etäyhteyden (esimerkiksi Teams-ohjelmisto) avulla, mikäli osallistuja antaa siihen luvan. Tutkimushaastattelusta saadut aineistot analysoidaan jaottelemalla vastaukset teemoittain. Tämän jälkeen tulkitaan teoriaa ja haastattelusta saatua aineistoa. Haastatteluista kerättyä aineistoa litteroidaan työn kannalta merkityksellisiin osiin. (Hyvärinen ym. 2017, 372)

Haastattelusta kerätty aineisto ja niiden kopiot säilytetään opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisen tietokoneen kovalevyllä ja aineistoon on pääsy vain työn tekijällä. Kaikki tallennettu aineisto ja niiden kopiot tuhoetaan vuoden kuluttua päivästä, jolloin opinnäytetyö on hyväksytty ja julkaistu.

Liite 2. Haastatteluissa esitetyt kysymykset

Teema organisaatio

- Kuinka pitkään vaihtoa suunniteltiin ja millainen keskustelu aiheesta käytiin?
- Käytettiinkö ulkopuolista rekrytointiapua?
- Onko saamasi tehtävän kuvaus ollut selkeä ja vastannut saatua tietoa? (mitä tulet tekemään ja miksi esim. mandaatti: toiminnan jatkuvuus, toiminnan kehittäminen, toiminnan muutos, tai organisaation täyskäännös).
- Onko toimitusjohtajan työsopimus sinulle tuttu?
- Onko mielestäsi vastuut ja työnjako määritelty selvästi? (Tiedät millainen liikkumatila sinulla on, mistä entinen toimitusjohtaja saa päättää jne.)
- Millainen on jakauma mielestäsi hallinnollisen ja muun työn välillä?
- Onko muutos mielestäsi vaikuttanut yrityksen sisäiseen yhteistyöhön? (Nousu henkilöstöstä, uusi toimitusjohtaja vs. vanha toimitusjohtaja)
- Oletko asettanut tavoitteita tai mittareita kuluvalle 12kk ajanjaksolle?
- Siirtyikö vaihdossa ”kestohaasteita”? (Esim. rekrytointiongelma)

Teema valmiudet

- Millainen koulutus sinulla on?
- Kuinka hyvin tunsit ja pystyit tekemään tuotannossa tehtäviä töitä?
- Miten hyvin tunsit ennestään hallinnolliset työtehtävät?
- Johtamisen ulottuvuudet? (tekniset -, ihmissuhde- tai vuorovaikutus- ja käsitteelliset taidot)
- Millaisen valmiuden koit (koet), että oli sinulle eduksi? (Esim. koulutus, kokemus, luonteenpiirre)
- Millaisen asia olet toimitusjohtajan työssä kokenut haastavimmaksi?
- Millainen valmius olisi mielestäsi helpottanut?

Teema tuki

- Oliko perehdytys mielestäsi riittävä?
- Millaista tuki oli ja olisiko alkua voinut tukea paremmin ja jos kyllä, niin miten?
- Käytettiinkö tukemiseen ulkopuolista apua? (Esim. kurssia, konsulttia jne.)
- Tiedätkö mistä voit saada tukea?
- Miten koet vaihdoksen vaikuttaneen hyvinvointiisi?
- Kuinka usein TJ ja yrityksen johtoryhmä kokoontuvat?

Yhteenvetokysymykset

- Onko vaihdos mielestäsi onnistunut?
- Minkä neuvon antaisit muille vastaavassa tilanteessa?

Vain vanhalle toimitusjohtajalle

- Oletko käsitellyt itsesi kanssa luopumista? Kuinka ja miten pitkään? Kuinka elämä on muuttunut, mihin se on vaikuttanut?

Vain uudelle toimitusjohtajalle

- Miten toimitusjohtajaksi siirtyminen on vaikuttanut elämääsi? Oletko kokenut käyväsi jotain kasvuprosessia? (Jokelan haastattelu)